مراجع إدارة الأعمال

إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية

دكتور عاطف محمد عبيد
أستاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الثامنة
١٩٧٩

مراجع إدارة الأعمال



إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية

دكتور عاطف محمد عبيد

استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال
كلية التجارة ـ جامعة القاهرة

الطبعة الثامنة
١٩٧٩

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة الكتاب

أعد هذا الكتاب ليكون مرجعا لطلاب العلم والممارسين فى مجال ادارة الافراد والعلاقات الانسانية . ويعطى الكاتب اهتماما خاصا لادوات التحليل للمعلومات المتاحة عن الافراد لتوجيه الادارة نحو قرارات أفضل .

يعتقد الكاتب أن ما تحقق فى هذا المجال منذ ان ظهرت ادارة الافراد كفرع من فروع المعرفة ، يقتصر على مجموعة من الادوات والانظمة يرجى من استخدامها أن نوفر للعامل ظروفا أفضل للعمل . وأن نحصل من العامل على أداء أفضل . غير أن نتائج التطبيق تتوقف دائما على حسن استخدام هذه الأدوات وعلى الاطار العام الذى تفرضه ظروف المجتمع وسياسات الدولة وتشريعات العمل واستعداد الادارة لاتخاذ القرارات السليمة مهما كانت الاخطار المترتبة عليها .

وتختلف هذه الطبعة عن سابقتها فى اضافة الكثير من الامثلة العملية ، والتطبيقات والاسئلة فى نهاية كل موضوع . كذلك تعطى اهتمام خاص لاستخدامات الدراسات التحليلية للانتاجية ، كيفية وضع معدلات الاداء ، الاشكال المختلفة لانظمة الأجور فى مصر ، أنظمة ربط الأجر بالانتاج .

وقد حرص المؤلف على أن تكون الامثلة والنماذج نابعة من البيئة العربية وممثلة لمواقف تتعرض لها الادارة واختيارات موجودة أمامها . حتى يعطى القارىء فكرة واضحة عن ظروف التطبيق فى الواقــع العربى المعاصر .

ان الانسان المؤمن بالله وبوطنه ، المحب لعمله ، الخلاق فى تفكيره ، المقتنع بواجباته ، الساعى بجد لتحقيق رزقه هو صانع التقدم ومؤسس الحضارات عبر التاريخ .

وهذا الكتاب محاولة لتقديم مجمـــوعة من الأدوات التى يمكن استخدامها لاكتشاف وتسخير هذه القدرات . أرجــو لهذه المحــاولة المتواضعة أن أكون قد ساهمت فى فهم هذه الادوات ، واقناع العاملين فى مجال الافراد بامكانية تطبيقها .

والله ولى التوفيق

أول يناير ١٩٧٩

المؤلف

عاطف عبيــد

الجزء الأول

الاصول العلمية لادارة الافراد

الباب الأول

مقدمة

تطور علم ادارة الافراد

ادارة الافراد هى فرع من فروع المعرفة يبحث فى الادوات التى يمكن استخدامها للحصول على آداء أفضل من العمال ، وتكلفة أقل للاجور وملحقاتها واستقرار فى العلاقات مع العاملين قائم على اقتناع العاملين بأن تقدم المشروع يعود بالخير عليهم فى الحاضر والمستقبل .

والتفكير فى اساليب أفضل لانجاز الاعمال : بدأ فى عهد الفراعنة حيث تمت دراسة أسلوب تقطيع الاحجار ونقلها واستخدامها فى البناء وأدخلت عدة تعديلات على اسلوب العامل المسئول عن كل من هذه الاعمال، وتم تدريب العمال على الاساليب الجديدة . ويظهر هذا واضحا من تطور الاداء اثناء بناء كل من الاهرامات الثلاثة الكبرى .

غير ان التسجيل للاسلوب الذى يمكن استخدامه فى دراسة العمل وتطوير طريقة اداته لم يتم الا فى مطلع القرن العشرين ، حينما فكر أحد المهندسين الذين يعملون فى مصنع للصلب فى وضع قواعد يمكن تطبيقها لدراسة كل عمل يؤدى فى أى موقع من مواقع الانتاج . فقد تعلم من استاذ الحساب أثناء دراسته أن هناك أساليبا متنوعة لحل كل نوع من مسائل الحساب ، غير انه يوجد أسلوب واحد هو الافضل . وفكر فى أن الامر قد لا يختلف فى مواقع العمل عنه فى قاعة الدرس ، فمن الممكن أن يكون لكل عمل أكثر من أسلوب لتنفيذه ، غير أن هناك اسلوبا

منها هو الأفضل ، وقد أستطاع من خلال الملاحظة لبعض العمال اثناء اداءهم للعمل وتسجيل خطوات التنفيذ ، ودراستها ان يطور الكثير من طرق الاداء • ووضع قواعد محددة لدراسة العمل من خلال الملاحظة وتسجيل الخطوات ودراسته سميت بعد ذلك بقواعد دراسة العمل Work Study

وقد قوبلت هذه الاداة الجديدة لدراسة العمل والتى قدمها F. Taylor بكل ترحاب • وبدأ الفنيون يتهافتون على تطبيقها واستخدام نتائج الدراسة فى الوصول الى وضع معدلات للانتاج يتحتم على العمال تحقيقها بمجرد تدريبهم على استخدام الاسلوب المنطور للتنفيذ • ووضعت قواعد لحساب هذه المعدلات حتى يسترشد بها الغير ، وابتكرت الادوات لتسجيل خطوات تنفيذ العمل وحساب مدة التنفيذ بأقل قدر من الخطأ •

وتعرض استخدام هذه الادوات اثناء تطبيقها لهجوم شديد فقيل ان تطوير اسلوب العامل فى التنفيذ وتدريبه على استخدام الاسلوب المتطور والزامه بكمية معينة من الناتج بعد تطبيق هذا الاسلوب يؤدى الى معاملة العامل كآلة صماء • غير ان الاستخدام مازال مستمرا ومفيدا من عدة نواحى :

(أ) يساعد هذا النوع من الدراسات على فرض الجدية والانضباط اللازمين •

(ب) يفيد هذا النوع من الدراسات فى المراحل الاولى من اقامة الصناعة فى اقامة قاعدة اساسية للتعامل بين المشروع والعاملين فيه تتمثل فى ان الاساس للاجر والاستمرار فى العمل هو اعطاء حد ادنى من الانتاج •

وفى مطلع القرن العشرين أيضا بدأ التفكير فى تطوير الاداء فى الاعمال المكتبية ، وأنتهت الدراسات الى حتمية وجود تعريف مكتوب لكل وظيفة ثم تحديد مكتوب أيضا لجميع الاعمال التى تفرضها على

شاغلها • وقدم الباحثون أسلوب لتعريف الوظائف وتسجيل مهامها عرف « بتوصـــــيف الوظائف » Job Description وبمجـــرد ان تبنت بعض المشروعات هذه الاسلوب وأصبح لديها سجلات منتظمة بمهام الوظائف الموجودة لديها ، أتجه تفكير الباحثين الى استخدام هـذه البيانات فى تحدد أنســـب المهام لكل مجند • وبمجـــرد أن انتهت الحرب ، قدم موضـــوعى لترتيب الوظائف فى أى مشروع • وقـــدم الباحثون قواعـــد لاعـــداد هذا الترتيب واستخدامه فى تحديد الاجور وسميت هذه عنـــدئذ بأساليب « تقييم الوظائف » Job Evaluation

وعنـــدما بدأت الحرب العالمية الاولى برزت أهمية دراسة العـــامل الانسانى تبعا لخطورة واتساع المشاكل الانسانية التى واجهتها البـــلاد المحاربة فى تنظيم جهـــود المجندين واعـــدادهم للاعمال الصـــالحة حتى لا يحدث تبديد لتلك الجهود • وبدأت القوات المسلحة فى دول الغـــرب تطبق مجموعة من الاختبارات للجنود لاكتشاف المواهب والصفات التى تحدد أنسب المهام لكل مجند •• وبمجرد ان انتهت الحرب ، قـــــدم الباحثون الذين عملوا مع القوات المسلحة فى هذا المجال نتائج دراساتهم وتجاربهم للمشروعات الصناعية ، وبدأ التطبيق فى المشروعـــــــات الاقتصـــادية لمجموعة مـــن الاساليب التى سبق تجريبهـــا فى الاختيـــار والتعيين Recruitment and Selection

اتجهت الدراسات بعد الحرب العالمية الاولى مباشرة نحو البحث عـــن قواعد موضوعية للتمييز بـــين العاملين عند منح الزيادة السنوية فى الاجر ، فيعطى المجد هذه الزيادة ويحرم منها غير المجد • واستقر رأى الباحثين على ان الاساس لمنح الزيادات السنوية او تحديد الاشخاص المرشحين للترقية يجب أن يكون كفاءة أداء العامل أثناء العام • وقد تم فعلا تصميم نظام مبدئى لقياس الكفاءة خلال العام لكل من العاملين ، ادخلت عليه تعديلات كثيرة فيما بعد وأصبح يسمى بنظام قياس كفاءة العامل Merit rating Plan واصطلح على تسميته فى مصر بنظـــام

التقارير الدورية او السنوية •

وفى الفترة التالية للحرب أيضا بدأت الدراسات تتجه نحو البحث عن دوافع العمل ، فأجرى Elton Mayo مجموعة من الدراسات حول الدوافع الحقيقية بخلاف الاجر • وأستمرت هذه الدراسات من ١٩٢٤ حتى ١٩٢٩ ، وانتهت الى ان سلوك الفرد أثناء العمل يحكمه تكوينه الشخصى ، والتزاماته قبل المجموعة التى يعمل معها ، وحياته الاسرية• وعرفت هذه الدراسات بالعلاقات الانسانية Human Relations

وكانت الحرب العالمية الثانية من الاحداث الهامة التى ادت الى تعميم البحث والتعمق فى تفهم العامل الانسانى ، وتطبيق النتائج التى وصلت اليها الدراسات عن السلوك البشرى • وبدأت مجموعات الباحثين فى الجامعات الامريكية والاوربية سلسلة من الدراسات تستهدف تحديد تأثير التخصص فى عمل معين الاشراف المباشر الدقيق ، والحوافز الجماعية والمشاركة فى الارباح والاشتراك فى الادارة ، والصفات الاساسية للقيادة الناجحة ، وكيفية الاستفادة من التنظيمات غير الرسمية للعاملين •

واستمرت الدراسات حول سلوك الفرد حتى الان بحيث أصبحت تمثل جانبا هاما من الفكر الادارى يعرف بالعلوم السلوكية ويرجع تصرفات الفرد اثناء العمل وسلوكه الى ثلاث مجموعات من العوامل : العوامل النفسية ، العوامل الاجتماعية ، والعوامل الثقافية فالانسان اثناء العمل يحكمه جانب نفسى يتمثل فى تفكيره ودوافعه وقيمه وآراؤه وملامح شخصيته ، وجانب اجتماعى يعكس التزامه قبل الجماعات التى يرتبط بها داخل العمل مثل أصدقائه المقربين أو المجموعة التى يعيش معها عن قرب اثناء يوم العمل ويتجاوب معها كانسان ، وأخيرا جانب ثقافى يعكس ما حصل عليه من معرفة وما كونه من آراء نتيجة قراءاته •

وفى الفترة التالية للحرب أيضا ظهرت كثير من الابتكارات العلمية

الحديثة فادخلت تعديلات جوهرية على انواع الالات والمعدات المستخدمة وعلى أنظمة حفظ المعلومات وتداولها وعلى أنظمة الرقابة على آداء المنفذين ، وكان من الضرورى اعداد القائمين بالعمل فى المشروعات الاقتصادية لمواجهة هذه التغيرات سواء كانوا عمالا او رؤساء او مديرين ولذلك ظهر لجهاز الافراد فى كل مشروع وظيفة جديدة وهى تنمية القدرات او المهارات البشرية man Power Development أو اعداد وتدريب العاملين Induction and Training

تطور ادارة الافراد فى مصر

نستطيع ان نميز اربع فترات رئيسية لكل منها سمات مستقلة :

الفترة الاولى تبدأ من الحرب العالمية الأولى وحتى عام ١٩٥٨ والتى كان فيها القطاع الاقتصادى مملوكا فى غالبيته للقطاع الخاص وقد ضم هذا القطاع نوعين رئيسيين من المشروعات : (١) مشروعات صغيرة أو متوسطة تمتلكها العائلات وتدير علاقاتها مع العمال فى أطار من المساومة لمنح القليل للعاملين وأخذ اكبر قدر من الناتج ومحاولة التحايل على الالتزامات التى تفرضها التشريعات بالنسبة لظروف العمل وأوقاته • (٢) مشروعات مصرية كبيرة ومملوكة للمؤسسات المالية (شركات بنك مصر) او للدولة ومشروعات أجنبية تمثل فروعا لمؤسسات عالمية ، وهذه كانت تطبق احدث ما توصلت اليه الدراسات فى مجال الافراد من اساليب للاختيار والتعيين ، وتوصيف الوظائف وتقييمها وانظمة الحوافز وبرامج التدريب المستمرة ونظم قياس الكفاءة ، فضلا عن احترامها الكامل لنصوص وروح التشريعات العمالية •

الفترة الثانية تبدأ من ١٩٥٦ وحتى عام ١٩٦٢ ، وهى فترة تميزت بزيادة واضحة فى عدد المشروعات الاقتصادية المملوكة للدولة من خلال الانشاء او من خلال تأميم الممتلكات الانجليزية والفرنسية بعد العدوان

الثلاثى على مصر ثم التأميمات الشاملة • كما تميزت بممارسة نقـابات العمال لدور سياسى فعال فى تدعيم نظام الحكم واستقراره • وظهـر فى هذه الفترة صراع خفى بين المديرين الجدد للشركات المؤممة والذين جاءوا اليها بخبرة من العمل الحكومى البحت ويرغبون فى نقل هـذه الخبرة الى المشروعات التى تسلموها ؛ والمعاونين من رجال الصف الثانى والذى عاصر هذه الشركات منذ انشائها واكتسب خبرة العمـل بروح رجل الاعمال الذى يقيس كل شىء بمعيار التكلفة والعائد • وقد حسم هذا الصراع لحساب الفئة الاولى فصدر قانون موحد ينظم علاقة العاملين بالادارة فى جميع المشروعات التى تملكها او تساهم فيها الدولة (وهى المشروعات الكبيرة والمتوسطة فى معظم القطاعات الاقتصادية) •

الفترة الثالثة تبدأ من ١٩٦٣ وحتى ١٩٧٣ وهذه تميزت بسلسلة من القوانين التى نظمت كافة العلاقات مع العاملين : تعيين ، تـدريب ، ترقية ، نقل ، أجور ، استغناء عن الخدمة • ثم سلسلة من التشريعات التى أعطت مكاسب واضحة للعاملين وأهمها ، التأمينات ضـد العجز والشيخوخة ، والاشتراك فى الارباح والاشتراك فى الادارة • ولاشك ان هذه انجازات ضخمة ، غير ان الانجاز الاعظم والذى كـان من الضرورى ان يتم فى نفس الفترة هو تكوين العامل المنضبط ، الحريص على عمله ، الذى يتفانى فى الاتقان ، الذى يأخذ بقدر ما يعطى • لقـد حاولنا جاهدين أن نرسى مفهوم العامل الذى يحق له أن يعيش مجتمع الرفاهية قبل ان ننشىء هذا المجتمع بتضحيات وجهد العاملين فى العمل المستمر لساعات أطول وتفانى فى سبيل الانتاج • لقد اقتصر دور ادارة الافراد خلال هذه الفترة على ايجاد الصيغة الملائمة لتنفيذ ما اتت به التشريعات من التزامات تجاه العمال •

ومـن حسن الحظ ان مجمـوعة من الدراسات أعدت بهدف تقييم التجربة خلال السنوات ١٩٦٣ ـــ ١٩٧٣ ، وهى تتفق جميعا على حد أدنى من الحقوق يجب توافرها للعامل : ساعات العمل المحددة ، الحد الادنى

للاجر ، الامان من انفصل التعسفى • غير أنها تتفق أيضا على أن أمامنا مهمة حتمية وهى أن نبذل جهدا أكبر لاعداد وتوجيه العامل لكى يـكون أكثر انتاجا ، وأن نفرض مجموعة القيم الاساسية لمجتمع يسـعى الى التقدم وهى الجدية والعمل الشاق والاتقان الكامل •

الفترة الاخيرة تبدأ من ١٩٧٤ وتمتد حتى الان وتتميز بعدة ملامح أساسية أهمها : أولا : كانت مصر ومازالت أكبر منتج للعمالة الماهرة فى المنطقة العربية بسبب التقدم النسبى فى عـدد السكان والتطور السريع الذى شهدته الزراعة والصناعة خلال القرن العشرين والسبق فى انشـاء المرافق الاساسية كالمواصلات والكهرباء والمياه والصرف • وكانت مصر حتى عام ١٩٧٣ أكبر مستخدم لهذه العمالة ، غير أن العرض من المهارات كان أكبر دائما من الطلب وبالتالى بقيت أجور العمـالة الماهرة عنـد مستويات منخفضة اذا قورنت بمثيلاتها فى معظم بلدان العالم • غير أن زيادة الانفاق العام فى الدول العربية البترولية ، خلق طلبا على العمالة الماهرة فى هذه الدول • وبسبب نقص العمالة المحلية لديهـا ، ارتفعت الاجور الى مستويات تكاد تقارب مستويات الاجور فى الدول الصناعية المتقدمة فى الغرب • ونتيجة لذلك اتجه أصحاب الاعمال الى السـوق المصرى باحثين عن العمال المهرة عارضين هذه الاجور المرتفعة ، وأصبح الاجر يتخذ وفقا لقوى العرض والطلب ليس فى مصر ولكن فى العـالم العـربى •

وقد ترتب على ذلك زيادة واضحة فى أجور العمال المهرة وصلت فى بعض المهن الى ستة أضعاف ، مما ادى الى ارتفاع تكلفة الاجور لهـذا المعدل وبالتالى تكلفة الانتاج • ولعل أوضح الامثلة على ذلك الارتفاع فى تكلفة المتر من المبانى الى أربعة أضعاف ما كان عليـه بالرغم من أن تكلفة مواد البناء لم تزد خلال الفترة ما بين ١٩٧٣ ـ ١٩٧٦ عن ٥٠ فى المائة مما كانت عليه قبل هذه الفترة •

لقد خلق هذا التطور وضعا جديدا بالنسبة للمشروعات الاقتصادية فى مصر ، وأصبحت أمام اختيـــــارين : اما أن تفقد عمالهـــا المهرة اذا أبقت أجورها على ما هى عليه وبالتالى يتدهور انتاجهـا ، أو ترفع الاجـور بشكل ظاهرى أو خفى (فى شكل مكافآت أو ســـاعات اضافية) لتخلق حافزا لعمالها على البقاء .

الحل الامثل والذى بدأنا نفكر فيه مع بعض المنشـآت لابد وان يتعرض للجوانب الموضوعية للموقف والتى تتمثل فى : نقص العروض من العمال وارتفاع عدد حالات ترك الوظائف للعمل بالخارج ، انخفـــاض الاجور عن القدر الذى يمكن للعامل قبوله ، بطىء الجهود على المستوى القومى لتعويض النقص فى المعروض من العمالة الماهرة بسبب حاجـة هذه الجهود الى امكانيات مادية لتدعيم مراكز التدريب . الحل فى الاجل القصير لابد وأن ينبع من داخل المشروع بالاسراع فى انشاء مركز خاص به لتدريب العمالة وتحويل العمالة المعطلة فى شكل سعاه حـول المكاتب الى عماله منتجة على الآلات ، ثم الربط المباشر للاجور بالانتـوج حتى ترتبط الزيادة فى الاجور بزيادة فى انتاجية العامل .

ثانيا : بدأت المشروعات المشتركة الجديدة (بين رأس المال المصرى والاجنبى) فى ممارسة عملها دون أى قيود على الاجور تفرضها لوائح العاملين فى الدولة . ونتيجة لاختيارها مجالات مربحة للنشاط تمكنها من دفع مرتبات عالية ، بدأت تعرض أجور تعادل ثلاث أضعاف الاجور التى تدفع فى المشروعات الوطنية وأحيانا وصلت هذه الى عشرة أضـــعاف . وعلى ذلك تجمعت كل من قوى الطلب المحلى والاجنبى على خلق ظروف تنافسية صعبة أمام الشركات الوطنية .

وقد حاولت بعض الشركات الوطنية مواجهة ذلك من خلال زيادة أجور العاملين فيها بطريق غير مباشر ، الا أن قدرتها على الزيادة كانت محدودة ولا تخلق حافز كافيا للابقاء على ما ترغب الابقاء عليـــه من عماله . وحاول البعض الاخر بشجاعة أن يتحلل من اطار الاجـــور

المفروض من خلال السماح بزيادة الاجر بلا حدود مع زيادة ما يتحقق من انتـاج بواسطة العامل •

ثالثا : انخفاض الاجور الحقيقية للعاملين فى الحكومة والقطـاع العام بسبب الارتفاع المستمر فى اسعار السلع والخدمات بمعدل أكبر من معدل الزيادة فى الاجور • وقد صاحب هذا وجـود طلب على خدمات العمالة الماهرة وغير الماهرة فى القطاع الخاص ، وقد رأى البعض فى العمل الحكومى وسيلة للحصول على أعمال اضافية بعد ساعات العمل الرسمية تحقق له الدخل الذى يساعده على مواجهة الارتفاع فى الاسعار • لذلك بدأنا نشاهد بشكل واضح العمالة الماهرة تعمل صباحا فى المؤسـسات الحكومية أو القطاع العام ومساء فى مؤسساتها الخاصة أو لدى بعض المشروعات الخاصة التى تحتاج الى خدماتها • ولاشك أن هـذا يؤثر حتما على كفاءة الاداء فى الوظيفة الدائمة ، اذ يحاول العامل أن يوفر من جهده أثناء النهار ، ليستطيع أن يؤدى العمل الاضافى مساء ، ان الجمع بين عملين أصبح القاعدة بدلا من الاستثناء بالنسبة لكثير من الفنيين وأصحاب المهارات ، وسوف تتسع هذه القاعدة طالما ان الاجور الاساسية محدودة وطالما أن هناك طلب على خدمات هؤلاء اثناء أوقات فراغهم من العمل الاصلى •

لقد بدأت هذه الظاهرة فى سوق العمل المصرى منذ الحرب العالمية الثانية ، غير أنها كانت قاصرة على الاطباء والمهندسـين والمحامين والمحاسبين وأصحاب المهن الحرة ، والذين كانوا يعملون صباحا بالدوائر الحكومية أو الجامعات ومساء فى عياداتهم ومكاتبهم الخاصة • غير أنها كانت قاصرة على المهنيين من العاملين فى الدوائر الحكومية ولم تمتـد للمهنيين العاملين فى المشروعات الاقتصادية • ويبدو أن ذلك يرجع الى أن المشروعات الاقتصادية وقتئذ كانت تدفع مرتبات مرتفعـة بحيث تضمن التفرغ الكامل للعمل فى المشروع • غير ان ظاهرة الجمـع بين عملين امتدت لتشمل أيضا الفنيين على اختـلاف تخصصاتهم والعمـالة الماهرة وغير الماهرة •

رابعا : يعانى العاملون أكثر من غيرهم من التدهور الذى طرأ على المرافق الرئيسية وأهمها : المواصلات والخدمات الصحية • فالوصول الى مكان العمل أصبح يحتاج الى وقت ، وجهد يستنزف جزء من قوة العامل وأعصابه ، ويؤثر هذا بلا شك على انتاجيته • لقد أصبح المطلب الرئيسى الان للعاملين فى أى مؤسسة هو توفير وسيلة الانتقال الخاصة بالمشروع بسبب عدم القدرة على تحمل عناء الانتقال فى المواصلات العامة •

كل هذه التطورات السابق عرضها تعطى أولويات لمهـــــام ادارة الافراد فى المشروعات المصرية ، بحيث تكون المهمة الاولى هى اعـــــادة النظر فى نظام الاجور بحيث يضمن بقاء العمالة الماهرة وعدم هجرتهـــا ويحميها من اغراء العمل لساعات أطول بالالتحاق بعمل اضـــافى بعـــد ساعات العمل الرسمية • والمهمة الثانية والمرتبطة بالاولى تماما هى وجود تدريب مستمر داخل الشركة لاكتساب مهارات جديدة تعطى دخلا أكبر للشركة بحيث تستطيع أن تمول منه الزيادة فى الاجور المهمة الثالثة ، هى تحسين الخدمات اللازمة لراحة العمال والتى تؤثر على انتاجيته بشـــكل مباشر ، على أن يوضع برنامج زمنى لتطوير هذه الخدمات يتوقف على التحسين الذى سيطرأ على الامكانيات المالية للشركة •

أســـئلة البـــاب الاول

السؤال الاول اقرأ كل من العبارات الاتية بعناية ، ثم ضع امام كل منها كلمة « نعم » او كلمة « لا » حسب موافقتك او رفضك لما جاء فيها ، ثم برر اجابتك بما لا يزيد عن سطرين لكل عبارة :

١ ــ تبحث ادارة الافراد فقط فى كيفية الحصول على اداء أفضل من العمال .

٢ ــ بدأت الدراسات العلمية عن تطوير اداء العامل بعد الحرب العالمية الثانية .

٣ ــ يطلق على دراسات الاداء Job Description

٤ ــ لا نحتاج فى مشروعاتنا الى وضع معدلات للانجاز يحاسب على أساسها العمال .

٥ ــ يسمى الاسلوب المستخدم لتعريف الوظائف وتسجيل مهامها « تقييم الوظائف » .

٦ ــ تطلق على دراسة الوظائف بقصد ترتيبها «توصيف الوظائف»

٧ ــ نظام قياس الكفاءة للعاملين هو نظام التقارير الدورية .

٨ ــ تتحكم العوامل النفسية فقط فى سلوك العامل اثناء العمل .

٩ ــ اختلف اسلوب ادارة الافراد فى المشروعات المصرية فى الفترة من بعد الحرب العالمية الاولى حتى عام ١٩٥٨ باختلاف حجم المشروع وجنسية **المالك** .

١٠ ــ طبقت شركات القطاع العام لوائح وقواعد موحـــدة عـــلى العاملين بعد التأميمات مباشرة .

١١ ــ لم يبذل جهد واضح حتى الان لتكوين العامل الذى يلتزم بقيم معينة فى العمل .

١٢ ــ تفرض ظروف العمل الان فى السوق المصرى التزامـــات محددة على ادارة الافراد .

السؤال الثانى : علم على العبارة الصحيحة من بين العبارات الموجودة فى كل من الاتى :

١ ــ يوجد اسلوب واحد فقط لتنفيذ أى عمل .

ــ يوجد أكثر من أسلوب لتنفيذ أى عمل .

ــ يوجد أسلوب واحد هو الافضل لتنفيذ أى عمل .

٢ ــ بدأ التفكير فى دراسات الاداء .

ــ فى عهد الفراعنة واستمر بعد ذلك حتى الان .

ــ فى عهد الفراعنة ، ثم تطور الاسلوب بعد الحرب العالمية الثانية .

ــ فى عهد الفراعنة ، ثم تطور الاسلوب فى مطلع القرن العشرين .

٣ ــ توصيف الوظائف Job Evaluotin

ــ تقييم الوظائف Job Description

ــ دراسة الاداء Merit roting

ــ الاختيار والتعيين Recrwtment and Selection

ــ العلاقات الانسانية Human Relations

ــ تنمية المهارات Man power Planning

٤ ــ طبقت الاساليب المتطورة فى ادارة الافراد فى

ــ بعض المشروعات المصرية .

ــ جميع المشروعات المصرية .

ــ بعض المشروعات المصرية ذات الطبيعة الخاصة .

٥ ــ ادت هجرة العمالة الماهرة الى :

ــ التخفيف من أعباء المشروعات القائمة نتيجة لتضخم العمالة فيها .

ــ التخفيف من أعباء المشروعات القائمة نتيجة لنقص الاجور .

ــ إضافة أعباء على المشروعات القائمة .

ــ اضافة اعباء ووجود تحديات جديدة يتحتم مواجهتها .

الباب الثاني

طرق قياس الانتاجية

مفهوم الانتاجية ومؤشراتها :

يطلق لفظ الانتاجية على الناتج المحقق من استخدام قدر محدد من الموارد خلال فترة زمنية معينة . وعلى ذلك يمكن القول بأن .

الانتاجية = الناتج خلال فترة زمنية ÷ الموارد المستخدمة خلال نفس الفترة فى الوصول الى هذا الناتج .

نحتاج لقياس الانتاجية الى تحديد للفترة التى سيتم عنها القياس . وهذه تتوقف على المدة الموجودة عنها بيانات الانتاج والموارد. فقد تكون هذه عام او أكثر وقد لا تزيد عن عدة أيام . ومن المفضل دائما ان يتم القياس لعدة فترات متتالية ومتماثلة حتى يمكن مقارنة النتائج وتتبع التطور فى الانتاجية على فترات . فنقيس مثلا الانتاجية لعامى ١٩٧٧ و ١٩٧٦ ، او لكل شهر خلال عام ١٩٧٧ .

ويلزمنا ان نحصل على بيانات عن الانتاج الذى تحقق خلال فترة القياس ، وهذه قد تتمثل فى مقادير او قيم او كليهما معا . فقد تتوافر بيانات عن كمية الانتاج المحقق فى مشروع معين خلال فترة (أو فترات) القياس ، ونجد أيضا معلومات تفصيلية عن قيمة هذا الانتاج . كذلك قد تتوافر المعلومات التى نستطيع ان نستخرج منها القيمة المضافة .

ونحتاج الى بيانات تفصيلية عن الموارد التى استخدمت لتحقيق

الناتج خـلال فترة القيـاس • وهـذه تتمثل عادة فى مجموع الاموال المستثمرة ، عدد العمال وساعات العمل وجملة الاجور المدفوعة ، عدد الالات وساعات تشغيلها ، كمية المواد المستخدمة وتكاليفها •

اذا توافرت هذه البيانات نستطيع ان نستخدم أكثر من مؤشر للتعبير عن الانتاجية • نبدأ بمؤشر عام وهو انتاجية المشروع خلال فترة القياس ، ثم نستخرج مؤشر لانتاجية كل عنصر من عناصر الانتـاج (الاموال المستثمرة الآلات ، العمـال ، المواد) نتبع ذلـك بمؤشر لانتاجية الجنيه من المصروفات الرئيسية (جنيه الاجور وجنيه المواد) •

مثال : مؤشرات الانتاجية

فيما يلى البيانات التى أمكن جمعها من التقارير السـنوية التى عرضت على الجمعية العمومية لاحدى الشركات خـلال الفترة ما بين عامى ١٩٧٦ ، ١٩٧٧ •

البيان	السنوات ١٩٧٥	١٩٧٦
قيمة الانتاج السنوى	٠٠٠ر٠٠٠ر٢ جنيه	٠٠٠ر٠٠٠ر٣ جنيه
مجموع الاصول	٠٠٠ر٠٠٠ر١ جنيه	٠٠٠ر٢٠٠ر١ جنيه
عدد الآلات	١٠٠ آلة	١٥٠ آلـة
عدد العاملين	٣٠٠	٥٠٠
كمية المواد المستخدمة من الخام الرئيسى	٠٠٠ر١٠٠ طن	٠٠٠ر١٦٠ طن
جملة الاجور المدفوعة	٠٠٠ر١٥٠ جنيه	٠٠٠ر٣٠٠ جنيه
تكلفة الخامات الرئيسية	٠٠٠ر٠٠٠ر١ جنيه	٠٠٠ر٨٠٠ر١ جنيه

المطلوب : ــ

(أ) حساب المؤشرات الاساسية للانتاجية عن الاعوام ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ مع بيان التغيرات التى حدثت باتخاذ ١٩٧٥ كأساس •

(ب) تحديد نقاط القوة التى يحتاج الى تدعيم أو نقاط الضعف التى يتطلب الامر دراستها •

الحــــل

مؤشرات الانتاجيـــة
١٩٧٥ ــ ١٩٧٦

المؤشر	طريقة الحســـاب
انتاجية المشروع السنوية	كمية أو قيمة الناتج خلال العام
انتاجية الجنيه المستثمر	كمية أو قيمة الناتج ÷ مجموع الاصول
انتاجية الالة	كمية أو قيمة الناتج ÷ عدد الآلات أو عدد ساعات العمل على الآلات
انتاجية العامل	كمية أو قيمة الناتج ÷ عدد العمال أو عدد ساعات العمل للعمال
انتاجية المواد	كمية أو قيمة الناتج ÷ كمية المواد المستخدمة
انتاجية الجنيه أجور	كمية أو قيمة الناتج ÷ جملة الاجور المدفوعة بما فيها المزايا العينية
انتاجية الجنيه مواد	كمية أو قيمة الناتج ÷ جملة تكلفة المواد

الحـــل

أ ــ مؤشرات الانتاجية

١٩٧٥ ــ ١٩٧٦

بالجنيه

البيان	١٩٧٥	١٩٧٦	الزيادة أو النقص	الرقم القياسى لعام ١٩٧٥ ــ ١٩٧٦ = ١٠٠
انتاجية المشروع	٢٠٠٠ر٠٠٠ر٢	٣٠٠٠ر٠٠٠ر٣	١٠٠٠ر٠٠٠ر١	١٥٠
انتاجية الجنيه المستثمر	٢	٥ر٢	٥ر	١٢٥
انتاجية الالــة	٢٠٠٠ر٢٠	٢٠٠٠ر٢٠	ــــــ	ــــــ
انتاجية العامل	٦٦ر٦٦٦ر٦	٦٠٠٠ر٦	٦٦ر٦٦٦	١١ر١١١
انتاجية طن المواد	٢٠	٧٥ر١٨	٢٥ر١	٧٥ر٩٣
انتاجية الجنيه أجور	٣٣ر١٣	١٠	(٣٣ر٣)	٠١ر٧٥
انتاجية الجنيه مواد	٢	٦٦ر١	(٣٤ر)	٨٣

(ب) نقاط القوة والضعف :

واضح من الجدول السابق ان نقاط القوة تتمثل فى الزيادات التى طرأت على بعض المؤشرات وهى انتاجية الجنيه المستثمر وانتاجية العامل . ويبدو ان الجهود تبذل لعدم زيادة الاموال المستثمرة وعدد العمال بنفس معدل الزيادة فى الانتاج ، ومن المفيد ان تستمر هذه الجهود ، اذ اننا بذلك نحصل على نتائج أكبر باستخدام موارد أقل عن ذى قبل .

واضح أيضا ان نقاط الضعف تتمثل فى انخفاض انتاجية الطن من المواد مما يحتم دراسة اسبابه . قد يكون السبب استخدام أصناف أقل جودة من المواد او الاسراف فى استخدامها . وثانى نقاط الضعف تتمثل فى انخفاض انتاجية الجنيه أجور والجنيه مواد مما يعكس ارتفاع فى تكلفة الاجور والمواد الموجودة فى الناتج وبالتالى يؤثر على ربحية الوحدة اذا بقيت اسعار السوق على ما هى عليه .

طرق قياس انتاجية العمال .

اوضحنا فى المثال السابق أن انتاجية العامل تقاس بقسمة الناتج المحقق خلال فترة زمنية معينه على عدد العمال الذين اشتركوا فى تحقيق هذا الناتج خلال نفس الفترة . غير أن الطرق المستخدمة فى الحياة العملية متعددة ويتوقف استخدام واحدة منها على طبيعة البيانات المتاحة عن الناتج والجهد الذى بذل فى تحقيقه .

قبل أن نعرض هذه الطرق بالتفصيل يجب أن نؤكد أنها جميعا تتفق على أن انتاجية العامل هى ناتج قسمة ما تحقق من الانتاج خلال فترة القياس على جهد العاملين خلال نفس الفترة . أى أننا سنضع فى البسط دائما أرقام تعبر عن الناتج الذى تحقق وفى المقام أرقام تعبر عن الجهد أو الموارد التى أستخدمت فى تحقيق هذا الناتج .

يجب أيضا أن نؤكد أن قياس الانتاجية يتم لفترة زمنية معينه ، ومن المفيد دائما أن نستخرج المؤشرات لعدة فترات حتى يمكن اجـــراء المقارنات ومعرفة التغير الذى طرأ عليها من فترة الى أخرى • بعباره اخرى ، حتى نحدد مقدار التقدم أو التأخر الذى طرأ على اســتخدام الموارد المتاحة لدينا ، لابد من استخراج المؤشرات لعدة فترات زمنية •

يستخدم فى قياس الانتاجية طريقة أو أكثر من الطرق الاربعـــة التى سنعرضها على الصفحات التالية • ويتوقف اختيار أحـــداها عـــلى نوعية البيانات المتاحة وظروف الانتاج (نوعية المنتجات خلال مدة القياس) والهدف الذى نسعى اليه من قياس انتاجية العامل •

الطريقة الاولى ــ كمية الناتج للعامل فى وحدة الزمن

تقاس انتاجية العامل وفقا لهذه الطريقة بعدد الوحدات التى أنتجها خلال المدة المطلوب تحديد الانتاجية خلالها (سنة أو عدة شهور أو شهر أو أسبوع أو يوم أو ساعة) • غير أن الانماط الغالبه هى قيـــاس عدد الوحدات التى انتجها العامل خـــلال عام أو فى المتوسط فى اليوم أو فى المتوسط فى الساعة •

وعلى ذلك فان الانتاجية تحسب وفقا لهـــذه الطريقة على الوجه الآتى :

- **انتاجية العامل فى السنة**

= كمية الانتاج خلال العام ÷ عـــدد العمال فى المتوسط عــــلى مـــدار العام •

أو انتاجية العامل فى اليوم

= كمية الانتاج خلال فترة القياس

÷ عدد العمال فى المتوسط خلال هذه الفترة × متوسط عدد أيام العمل للعامل •

أو انتاجية العامل فى الساعة =

كمية الانتاج خلال فترة القياس .

عدد العمال فى المتوسط خلال هذه الفترة × متوسط عدد أيام العمل للعامل × متوسط عدد ساعات العمل للعامل فى اليوم .

واضح مما سبق اننا نحتاج لقياس انتاجية العامل الى البيانات التالية :

١ ـ بيانات عدد الوحدات المنتجة خلال فترة القياس .

٢ ـ بيانات عن عدد العمال وعدد أيام العمل للعامل فى المتوسط ومتوسط عدد ساعات العمل اليومية للعامل خلال فترة القياس .

مثال : تجديد انتاجية العامل باستخدام كمية الناتج

فيما يلى المعلومات التى جمعت عن الانتاج والعمالة فى أحد المصانع خلال العام المنتهى فى ٣١ ديسمبر ١٩٧٦ :

١ ـ ينتج المصنع سلعة واحده فقط وهى العصير المعلب .

٢ ـ الانتاج خلال عام ١٩٧٦ وصل الى ١٢٠٫٠٠٠ طن .

٣ ـ عدد العاملين بالمصنع ١٢٠ عامل .

٤ ـ متوسط عدد أيام العمل للعامل فى السنة ٢٥٠ يوم .

٥ ـ متوسط عدد ساعات العمل للعامل الواحد فى اليوم ٧ ساعات .

المطلوب :

تحديد انتاجية العامل خلال عام ١٩٧٦

الحل

انتاجية العامل فى السنة = ١٢٠ ٠٠٠ ÷ ١٢٠ = ١٠٠٠ طن .

انتاجية العامل فى اليوم = ١٢٠ ٠٠٠ ÷ (١٢٠ × ٢٥٠)

= ٣ طن

انتاجية العامل فى الساعة = ١٢٠ ٠٠٠ ÷ (١٢٠ × ٢٥٠ × ٧)

= ٠٫٥٧ طن

وتتميز هذه الطريقة فى قياس الانتاجية بالبساطة وبالتالى يسهل شرح النتائج التى توصلنا اليها فى حالة مناقشة هذه النتائج مع العمال أو مؤسسات الرقابة • فاذا طالب العمال مثلا بزيادة الاجور واشترطنا زيادة انتاج العامل لكى يحصل على زيادة فى الاجر ، فمن السهل اقناع العمال بتأجيل المطالبه بهذه الزيادة اذا كان متوسط ما يعطيه كل منهم قد انخفض أو بقى على ما هو عليه •

غير أن استخدام هذه الطريقة لقياس الإنتاجية يكون ممكنا فقط فى الحالات التى تنتج فيها المشروعات سلعة واحدة فقط وذات وحدات متماثله فى المواصفات • فيمكن استخدام هذه الطريقة مثلا فى قياس انتاجية العامل فى مصنع للغزل ينتج نوع واحد من الغزل وبه آلات متماثلة فى جميع الاقسام • يمكن أيضا استخدامها لقياس انتاجية السائق فى شركة للنقل (الانتاج هنا يعبر عنه بالكيلو متر أو الطن كيلو مترى) •

فاذا تعددت الاصناف المنتجة يتعذر من الناحية العملية تجميع كميات الانتاج لاصناف غير متجانسة • ففى مصانع المعلبات التى تنتج ثلاث أصناف وهى العصير والخضراوات والفواكه لا نستطيع أن نجمع انتاج هذه الاصناف جميعا بسبب عدم تجانس وحدات الانتاج • وفى مصانع الغزل والنسيج لا نستطيع أن نجمع انتاج الغزل (وهو بالطن) على انتاج النسيج وهو بالمتر • وحتى اذا اقتصر انتاج المصنع على النسيج فقد ينتج عدة أصناف مختلفة الجودة ولا يمكن جمعها والتعبير عنها بوحدة قياس واحدة • بعبارة بسيطة : يتعذر الجمع الحسابى لوحدات غير متجانسة والقول بأن المجموع يعبر عن عدد مفردات الاشياء التى جمعت • لذلك يجب أن نفكر فى طريقه أخرى لقياس الانتاجية فى هذه المشروعات •

الطريقة الثانية : الانتاج المرجح لمجموعة من الاصناف بواسطة جهد العامل •

اذا تعددت المنتجات أو اختلفت فى مواصفاتها من فترة إلى أخرى ،

يستحيل الاعتماد على الطريقة الاولى والا حصلنا على نتائج مضلله •
ولتوضيح ذلك لنفرض ان البيانات التالية متاحة عن الانتاج والعماله خلال الاعوام ١٩٧٤ ، ١٩٧٥ و ١٩٧٦ باحدى الشركات •

	١٩٧٤	١٩٧٥	١٩٧٦
الانتاج بالطن	٤٢٠ر٠٠٠	٣٦٠ر٠٠٠	٢١٠ر٠٠٠
عدد العمال	١٠٠	١٠٠	١٠٠

اذ طبقنا الطريقة الاولى تصبح انتاجية العامل فى الثلاث سنوات على الوجه الآتى :

١٩٧٤ = ٤٢٠٠٠٠ ÷ ١٠٠ = ٤٢٠٠
١٩٧٥ = ٣٦٠٠٠٠ ÷ ١٠٠ = ٣٦٠٠
١٩٧٦ = ٢١٠٠٠٠ ÷ ١٠٠ = ٢١٠٠

ولكن حينما استفسرنا عن سبب هذا الانخفاض فى انتاجية العامل الى ما يصل الى النصف عام ١٩٧٦ ، كانت الاجابة مفاجأة لنا وهى أن السلعة التى تنتج ادخلت على مواصفاتها تعديلات جوهرية عام ١٩٧٥ بحيث أصبحت أفضل من حيث الجودة ، ثم تعديلات جذرية عام ١٩٧٦ •

كيف نصل الى القياس الحقيقى لانتاجية العامل •
خلال الثلاث سنوات بحيث تكون المقارنة سليمة ودقيقة •
يتمثل الحل فى تحويل هذه السلع الغير متجانسة الى سلع متجانسة ، بمعنى أنه اذا تحسنت جودة السلعة فى عام ١٩٧٥ عما كانت عليه عام ١٩٧٤ وتطلب هذا مجهوداً مضاعفا من العامل ، فان ذلك يعنى أنه اذا كانت الوحدة من انتاج عام ١٩٧٤ يستغرق انتاجها ساعتين فلابد أن الوحدة من انتاج ١٩٧٥ قد أخذت من العامل ٤ ساعات أى أن الوحدة من انتاج عام ١٩٧٥ تعادل وحدتين من انتاج ١٩٧٤ •

نبحث عن معامل يتم وفقــا له تحويل انتــاج جميع الســنوات (أو جميع الاصــناف) الى ســـلع متماثلة ما دمنا نقيس انتاجيـــة ساعات العمل اللازمة لانتاج الوحدة الواحدة من كل صنف • لتوضيح كيفية استخدام هذا العامل نعطى المثال التالى •

مثال : قياس الانتاجية باســتخدام الانتاج المرجح لعدة فترات

الجــدول التالى يبين كميــات الانتــاج التى تحققت فى أحـــدى الشركات الصناعية خلال الأعوام من ١٩٧٤ — ١٩٧٦ •

السنوات	كمية الانتاج بالقطعة
١٩٧٤	٤ر٠٠٠ر٠٠٠
١٩٧٥	٢ر٥٠٠ر٠٠٠
١٩٧٦	٢ر٠٠٠ر٠٠٠

فاذا علمت : —

١ — أن الشركة أدخلت تعديلات على مواصفات الانتاج عــام ١٩٧٥ وعام ١٩٧٦ وقد ترتب على هذه التعديلات أن أصبحت الوحـــدة من الانتاج تحتاج بدلا مــن ساعة واحـــدة عام ١٩٧٤ ، ساعتين عام ١٩٧٥ وثلاث ساعات عام ١٩٧٦ •

٢ — اذا علمت أن عدد العمال فى المصنع ١٠٠ عامل فى المتوسط على مدار العام •

المطلــوب

تحديد انتاجية العامل فى المتوسط سنويا ومقدار التغير من ســـنة الى اخرى •

الحـــل

أولا : معامل التحويل للانتاج خلال الثلاث سنوات الى وحدات من انتاج عام ١٩٧٤ =

١ : ٢ : ٣

أى أنه طالما أن الوحدة من انتاج ١٩٧٥ تحتاج الى ساعتين فى حين أن الوحدة من انتاج ١٩٧٤ تحتاج الى ساعة فان الوحدة من انتاج ١٩٧٥ تعادل وحدتين من انتاج ١٩٧٤ ، كذلك بالمثل بما أن الوحدة من انتاج ١٩٧٦ تحتاج الى ثلاث ساعات بينما الوحدة من انتاج ١٩٧٤ تحتاج الى ساعة واحدة فقط ، فان الوحدة من انتاج ١٩٧٦ تعادل ثلاث وحدات من انتاج ١٩٧٤ .

ثانيا : انتاج ١٩٧٤ ، ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ معبرا عنه بوحدات من انتاج ١٩٧٤ .

السنه	الانتاج المسجل حاليا	معامل التحويل	الانتاج بوحدات متماثلة
١٩٧٤	٤ر٠٠٠ر٠٠٠	١	٤ر٠٠٠ر٠٠٠
١٩٧٥	٢ر٥٠٠ر٠٠٠	٢	٥ر٠٠٠ر٠٠٠
١٩٧٦	٢ر٠٠٠ر٠٠٠	٣	٦ر٠٠٠ر٠٠٠

ثالثـا :

انتاجية العامل فى المتوسط

١٩٧٤ — ١٩٧٦

السـنة	انتاجية العامل	التغير	الرقم القياسى ١٩٧٤ = ١٠٠
١٩٧٤	٥ر٠٠٠ر٠٠٠ ÷ ١٠٠ = ٥ر٠٠٠	——	١٠٠
١٩٧٥	٤ر٠٠٠ر٠٠٠ ÷ ١٠٠ = ٤ر٠٠٠	١ر٠٠٠	١٢٥
١٩٧٦	٦ر٠٠٠ر٠٠٠ ÷ ١٠٠ = ٦ر٠٠٠	٢ر٠٠٠	١٥٠

غير أن الاعتماد على معامل التحويل يكون سهلا فى الحالات التى

ينتج فيها المصنع سلعا بسيطة ويسهل قياس عدد الساعات التى تبذل من قبل العاملين فى المتوسط لكل وحدة من الناتج، ثم يسهل تتبع تأثير التغيير فى المواصفات من فترة الى اخرى على هذا العدد • فاذا تعذر ذلك فلابد من البحث عن بديل لمقادير الانتـــاج للتعبير عن الناتج المحقق ، وهـــذا ماستهدفت الطرق الاخرى الوصول اليه •

الطريقة الثالثة : قيمة الانتاج المحقق بواسطة جهد العامل بأسعار ثابته

فى الحالات التى تتوفر فيها معلومات عن قيمة وليس كمية الانتاج يصبح استخدام قيمة الانتاج أمر حتمى عند حساب انتاجية العامل •

وتكون انتاجية العامل = قيمة الانتاج خلال فترة القياس عدد العمال أثناء هذه الفترة •

فاذا فرضنا أن قيمة الانتاج المحقق لعام ١٩٧٦ فى احد المشروعات كانت ٤٫٠٠٠٫٠٠٠ جنية وكان عدد العمال الذين اشتركوا فى تحقيقه خلال عام ١٩٧٦ هو ١٠٠٠ عامل ، فان حساب انتاجية العامل يتم على الوجه الآتى

انتاجية العامل عام ١٩٧٦ = ٤٫٠٠٠٫٠٠٠ . = ٤٫٠٠٠ جنيه

واذا أردنا مقارنة الانتاجية لعدة سنوات ، نحصل على بيانات عن قيمة الانتاج فى هذه السنوات ونطبق نفس القاعدة

فاذا فرضـــنا أن قيمة الانتاج عام ١٩٧٥ كانت ٣٫٠٠٠٫٠٠٠ جنيـــه وعام ١٩٧٤ كانت ٢٫٠٠٠٫٠٠٠ جنيه وأن عددالعمال كان فى حدود ١٫٠٠٠ فى هذه السنوات يكون حساب الانتاجية للثلاث سنوات على الوجه الآتى

السنوات	انتاجية العامل
١٩٧٤	٣٠٠٠٫٠٠٠ ÷ ١٫٠٠٠ = ٣٫٠٠٠
١٩٧٥	٢٫٠٠٠٫٠٠٠ ÷ ١٫٠٠ = ٢٫٠٠٠
١٩٧٦	٤٫٠٠٠٫٠٠٠ ÷ ١٫٠٠٠ = ٤٫٠٠٠

غير أن الواقع ليس بهذه البساطة فنحن نعلم أن قيمة الناتج هذه هى حاصل ضرب الكميات التى انتجت فى سعر الوحـــدة ، وبالتالى فان زيادة قيمة الناتج لابد وأن تعكس زيادة الكمية مـــع بقاء السعر عـــلى ماهو عليه أو زيادة السعر مع بقاء الكميةعلى ما هى عليه أو زيادتهما معا •

وحيث أننا بصدد قياس الانتاجية للعامل والتى تعبر عن المجهود الذى بذله ، فلابد وأن نعزل تأثير التغيرات فى الاســــعار عند مقارنة الانتاجية من فترة الى أخرى • ويتم ذلك عن طريق تعديل قيمة الانتاج المتغيرة من سنة الى أخرى • ولتوضيح ذلك نأخذ المثال الآتى :

مثال : قياس انتاجية العامل على أساس قيمة الناتج بأسعار ثابتة

فيما يلى قيمة الانتاج المحقق خلال الثلاث سنوات الماضية فى أحد المشروعاتوكذلك متوسط عدد العمالالذين اشتركوا فىتحقيق هذا الانتاج

السنوات	قيمة الانتاج	عدد العمال
١٩٧٤	٢ر٠٠٠ر٠٠٠	١٠٠٠
١٩٧٥	٣ر٠٠٠ر٠٠٠	١٠٠٠
١٩٧٦	٤ر٠٠٠ر٠٠٠	١٠٠٠

المطلوب :

ا ـــ قياس انتاجية العامل السنوية خلال هذه المدة بافتراض عدم تغير أسعار المنتجات فى هذه الشركة طوال هذه المدة ـــ حدد مقدار التغيير من سنة الى أخرى •

ب ـــ اذا علمت أن سعر بيعالوحدة من الناتج كان فى هذه السنوات الثلاث على التوالى ١٠٠ ، ١٥٠ ، ١٨٠ •

هل يؤثر هذا على النتائج التى توصلت اليها ٠

الحــل

١ ــ الانتاجية السنوية للعامل بافتراض ثبات الاسعار ٠

السنوات	انتاجية العامل	الزيادة أو النقص	الرقم القياسى ١٩٧٤ = ١٠٠
١٩٧٤	٢٠٠٠٠٠٠ ÷ ١٠٠ = ٢٠٠٠	ــــ	١٠٠
١٩٧٥	٠٠٠٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٣٠٠٠	١٠٠٠	١٥٠
١٩٧٦	٤٠٠٠٠٠٠ ÷ ١٠٠ = ٤٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠

ب ــ الانتاجية السنوية العامل بعد استبعاد تأثير التغير فى الاسعار ٠

أسعار ١٩٧٤ أقل الاسعار فمن المطلوب تعديل قيم الانتاج لعام ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ بأسعار ١٩٧٤ ٠

نقسم على السعر فى نفس السنة لنستخرج الكمية التى أنتجت ثم نضرب الناتج فى السعر المطلوب أن نستخدمه كسعر ثابت وهو السعر عام ١٩٧٤ ٠

السنوات	قيمة الانتاج	الاسعار للوحده
١٩٧٤	٢٫٠٠٠٫٠٠٠	١٠٠
١٩٧٥	٣٫٠٠٠٫٠٠٠	١٥٠
١٩٧٦	٤٫٠٠٠٫٠٠٠	١٨٠

انتاج عام ١٩٧٥ بأسعار ١٩٧٤

= (٣٠٠٫٠٠٠ × ١٠٠) ÷ ١٥٠

= ٢٠٠٠٠٠٠

انتاج عام ١٩٧٦ بأسعار عام ١٩٧٤ .

= (٤٠٠٠٠٠٠ ÷ ١٨٠) × ١٠٠

٢٠٠٠٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٢٠٠٠ .

انتاجية العامل المقارنة بأسعار ثابتة .

السنوات	انتاجية العامل	الزيادة أو النقص	الرقم القياسى ١٩٧٤ = ٠٠
١٩٧٤	٢٠٠٠٠٠٠ ÷ ١٠٠ = ٢٠٠٠	ــــ	١٠٠
١٩٧٥		ــــ	١٠٠
١٩٧٦	٢٢٢ر٢٢٢ر٢ ÷ ١٠٠٠ = ٢٢٢٢	٢٢٢	١ر١١١

الطريقة الرابعة : القيمة المضافة فى المتوسط خلال فترة القياس

بالرغم من أن ارتفاع قيمة الناتج المحقق بواسطة العامل بأسعار ثابتة يعكس زيادة فى عدد الوحدات المنتجة ، غير أن هذه الزيادة تفيد المشروع فقط اذا كان انتاجها يترك له فائض فى الايرادات بعد تغطية كافة عناصر المصروفات .

ويتحكم العامل ـ الى حد ما ـ بمجهوده فى زيادة أو تخفيض هذا الفائض ، اذ يستطيع بمجهوده تخفيض تكلفة المستلزمات من المواد والسلع التى تستخدم فى تصنيع منتجاته ، وكذلك تخفيض تكلفة الوقود والخدمات اللازمة للانتاج .

وعلى ذلك كلما بذل العمال جهودا أكبر لزيادة كمية الناتج وتخفيض

تكلفة المواد والخدمات المستخدمة ، كلما حقق المشروع نتائج أفضـــــل نتيجة لزيادة الفائض بعد تغطية تكاليف هذه المواد والخدمات .

وتعبر القيمة المضافة عن هذه الزيادة تعبيرا دقيقا اذ أنها تتمثل فى الفرق ما بين قيمة الانتاج المحقق بواسطة جهـــد العاملين خــــلال فترة محدده ، وقيمة المستلزمات السلعية والخدمات المستخدمة فى الوصــــول الى هذا الناتج فيما عدا الاجور وملحقاتها .

وعلى ذلك تستخدم فى قياس انتاجية العامل المؤشر التالى .
القيمة المضافة بواسطة العامل = القيمة المضـــافة خــــلال فترة القياس ÷ عدد العمال القيمة المضافة للمشروع خلال فترة القياس .
= مجموع قيمة الانتاج المحقق مـــن سلع وخدمات خــــلال فترة القياس ــ مجموع قيم المستلزمات من السلع والخدمات والتى استخدمت فى تحقيق هذا الانتاج فيما عدا الاجور وملحقاتها .

نحتاج اذا لحساب القيمه المضافة لاى مشروع خــــلال فتره زمنيه معينه الى نوعين من البيانات .
ا ــ بيانات عن قيمة الانتاج المحقق .
ب ــ بيانات عن تكلفة المستلزمات المستخدمه فى هذا الانتــــــاج
ويتمثل الانتاج المحقق فى واحد أو أكثر من البنود الآتية :

١ ــ قيمة الانتاج المحقق من البضاعة الكاملة الصنع .
٢ ــ قيمة الانتاج المحقق من البضاعة تحت التشغيل .
٣ ــ قيمة ما تحقق من فائض بيع بضاعة اشتريت بقصد البيع .
٤ ــ قيمة ما تحقق من خدمات فى المصنع لحساب الغير .
٥ ــ قيمة ما انتج فى المصنع من خدمات كانت تشترى من قبل من الغــــير .
٦ ــ المبيعات من فضلات الانتاج أو مخلفاته .

ويحسب قيمة الانتاج المحقق على أساس قيمة المبيعات مضافا اليها أو مطروحا منها فرق المخزون من البضاعة الكاملة الصنع • فادا كانت المبيعات المحققه غن عام ١٩٧٦ مثلا ٣٫٠٠٠٫٠٠٠ جنيه وكان المخزون أول المدة ٥٠٠٫٠٠٠ جنيه ومخزون أخر المدة ٧٠٠٫٠٠٠ (من البضاعة الكاملة الصنع) ، تكون قيمة الانتاج المحقق فعلا ٣٫٢٠٠٠٫٠٠٠ (٣٫٠٠٠٫٠٠٠ + ٢٠٠٫٠٠٠) • والعكس اذا كانت قيمة المبيعات عام ١٩٧٧ مثلا ٤٫٠٠٠٫٠٠٠ ومخزون أول المده ٧٠٠٫٠٠٠ واخر المده ٣٠٠٫٠٠٠ فان قيمة الانتاج المحقق خلال ١٩٧٧ تصبح ٣٫٦٠٠٫٠٠٠ •
(٤٫٠٠٠٫٠٠٠ — ٤٠٠٫٠٠٠) •

أما الانتاج تحت التشغيل فاما أن يزيد أو ينقص خلال مدة القياس• فاذا زاد فتمثل الزيادة ناتج تحقق ولم يكتمل صنعه خلال هذه المدة • فاذا فرضنا مثلا أن البضاعة تحت التشغيل كانت فى أول المدة عام ١٩٧٦ ٨٠٠٫٠٠٠ جنيه ووصلت الى ١٫٠٠٠٫٠٠٠ اخر المدة فان معنى هذا أنه تم انتاج ما قيمته ٢٠٠٫٠٠٠ من البضاعة تحت التشغيل أثناء الفترة مابين أول المدة وآخر المدة •

واذا انخفضت قيمة الناتج من البضاعة تحت التشغيل خلال مدة معينة ، فان معنى ذلك أن جزءا من هذه البضاعة قد تحول الى بضاعة كاملة الصنع وبالتالى دخل ضمن البضاعة التى تم بيعها من البضائع الكاملة الصنع أو ضمن المخزون من بضاعة أخر المدة كاملة الصنع • ولذلك فان التغير فى هذا النوع من المخزون بالناقص يجب ان يطرح من قيمة الانتاج من البضاعة كاملة الصنع • إذ يمثل هذا النقص فى المخزون من البضاعة تحت التشغيل سحب من بضاعة تحت التشغيل انتجت فى الفترة السابقة بقصد الاستخدام فى الفترة الحالية •

فلو تصورنا أن بضاعة أول المدة تحت التشغيل فى عام ١٩٧٧ كانت ١٫٠٠٠٫٠٠٠ ، وانخفضت فى نهاية العام الى ٦٠٠٫٠٠٠ فان معنى هذا

أنه تم سحب جزء من هذه البضاعة قدره ٤٠٠٫٠٠٠ لتحويله الى بضاعة جاهزه وبالتالى فان هذا المبلغ قد أدرج ضمن البضاعة التى أصبحت كاملة الصنع عام ١٩٧٧ • وبما أن بضاعة أول المدة تحت التشغيل أنتجت فى العام الماضى وتمثل جهودا بذلت فى الفترة الماضية ، فلذلك يجب عند حساب الانتاجية للعام الحالى أن نطرح هذا النقص فى بضاعة أول المدة تحت التشغيل •

أما بالنسبة للفائض الذى تحقق من بيع بضاعة اشتريت بقصد البيع ، فيجب أن نعرف أولا أن المشروع الذى ندرسة قد يمارس نشاطا صناعيا وتجاريا فى نفس الوقت • فالى جانب تحويل بعض المواد الخام الى سلع ، يشترى أيضا سلعا كاملة الصنع بقصد بيعها • فمثلا قد ينتج مصنع للاثاث المناضد ولا ينتج الكراسى ، اذ يفضل شراءها جاهزة من مصنع آخر • وبالتالى تمثل البضاعة المشتراه بقصد البيع نشاطا اقتصاديا بذلت فيه جهود فى الشراء ثم جهود فى البيع •

ويتمثل الفائض الناتج من هذا الجهد فى الفرق فيما بين قيمة البضاعة المباعة وتكلفة هذه البضاعة • وعادة ما تكون قيمة البضاعة المباعة متاحة اذ تتمثل هذه فى المبيعات ، أما تكلفة البضاعة المباعة فيمكن استنتاجها من البيانات المتاحة لدينا عن بضاعة أول المدة من هذه البضاعة المشتراه بقصد البيع والمشتريات وبضاعة أخر المدة منها •

فاذا فرضنا مثلا أن البيانات التالية قد استخرجت من حساب التشغيل والمتاجره لاحدى الشركات عن عام ١٩٧٧ •

(١) مبيعات بضاعة مشتراه بقصد البيع ٢٫٠٠٠٫٠٠٠
(٢) بضاعة أول المدة من هذه الاصناف ٧٠٠٫٠٠٠
(٣) مشتريات بضاعة بقصد البيع ١٫٨٠٠٫٠٠٠
(٤) بضاعة أخر المدة • أصناف مشتراه بقصد البيع ١٫٠٠٠٫٠٠٠

يمكن حساب الفائض من هذا النشاط على الوجه الآتى :

مبيعات		٢٠٠٠ر٠٠٠
بضاعة أول المدة	٧٠٠ر٠٠٠	
مشتريات	+ ١٨٠٠ر٠٠٠	
البضاعة المعروضة للبيع	٢٥٠٠ر٠٠٠	
بضاعة آخر المدة	— ١٠٠٠ر٠٠٠	
تكلفة البضاعة المباعة		١٠٠٠ر٠٠٠
الفائض المحقق من هذا النشاط		١٠٠٠ر٠٠٠

كذلك قد ينتج المشروع مجموعة مـن الخدمات ويبيعها للغير اذا كانت لديه طاقة فى هذه الخدمات تفوق احتياجاته • فقد يمتلك المشروع محطة للقوى الكهربائية تنتج ١٠ مليون كيلوات فى السنة ، فى حين يحتاج فقط الى نصف هذه الكمية • ولما كانت الكهرباء غير قابلة للتخزين أتفق مـع مشروع مجاور على شراء الفائض • ويعتبر ثمن بيع هذا الفائض قيمة لخدمات انتجت بواسطة امكانيات المشروع وبيعت للغير • وبالمثـل قد يسـتخدم المشروع اسطول النقل الذى يمتلكه ويخصص أساسا لنقل منتجاته فى نقل انتاج مشروعات أخرى اذا كان الاسطول غـير مسـتغل بالكامل • وما يحصل عليه من ايرادات النقل للمشروعات الاخرى يعتبر بمثابة قيمة لمبيعات خدمات قدمت للغير •

ويضاف الى قيمة ما انتج من سلع وخدمات ، قيمة الخدمات التى أنتجت فى المشروع خلال فترة القياس وكانت تشترى من الغير قبل ذلك • فمثلا اذا كانت أعمال الصيانة للسيارات قـد تمت عام ١٩٧٦ فى ورش خارج الشركة وتكلفت ١٠٠ر٠٠٠ جنيه ، ثم تقرر اعتبارا من عام ١٩٧٧ أن تتم الصيانة فى ورش الشركة بسبب وجود امكانيات الصـيانة وتم توفير هـذا المبلغ بالكامل ؛ فتعتبر المبـالغ التى تم توفيرها بمثابة قيمة

لخدمات انتجت فى الشركة عام ١٩٧٧ ولم تكن تنتج من قبل • وبالمثـــل اذا كانت الصيانة فى الشركة قد تكلفت عام ١٩٧٧ مبلغ ٢٠٫٠٠٠ جنيـــه مثلا ، فان قيمة الخدمات التى انتجت فى الصيانة عام ١٩٧٧ قد وصلت الى ٨٠٫٠٠٠ جنيه •

أخيرا تضاف قيمة فضلات الانتاج والعوادم الناتجة عن الانتـــاج وتم بيعها ، اذ أن هذه منتجات بمواصفات رديئة ولها استعمال ومن أجل هذا دفع فيها مشتروها مبالغ للمشروع •

ويطرح من قيمة السلع والخدمات : تكاليف المستلزمات من سلع وخدمات استخدمت فى انتاج هذه السلع أو تلـــك الخـــدمات • فنطرح تكاليف المواد الخام أو الســـلع النصف مصنوعة المســـتخدمة ، الوقود ، تكاليف خدمات البيع والادارة ، الاستهلاكات الفوائد على القروض الخ فيما عدا الاجور وملحقاتها •

ويقصد بملحقات الاجور هنـــا التأمينات المختلفة عـــلى العاملين المكافآت التشجيعية ؛ الاجور عن ساعات العمل الاضافية ، ثم تـــكاليف الخدمات التى تقدم للعمال (الرعاية الطبية ــ الانتقالات الوجبـــــات الخ) أى الاجور النقدية والمزايا العينية •

مثال : قياس القيمة المضافة بواسطة العامل •

فيما يلى حسابات التشغيل والمتاجرة والارباح والخسائر للسنوات ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ على التوالى لاحدى الشركات •

والمطلوب :

استخدام المعلومات المتاحة فى حساب انتاجية العـــامل • مع العلم بأن عدد العاملين كان خـــلال الاعوام ١٩٧٥ ؛ ١٩٧٦ فى حـــدود ١٠٠٠ عـــامل •

حساب التشغيل والمتاجره

عن العام المنتهى فى ١٩٧٦/١٢/٣١

منه	له
بضاعة أول المدة	بضاعة آخر المدة
٤٠٠ر٠٠٠ بضاعة تحت التشغيل	٤٠٠ر٠٠٠ خامات
٣٠٠ر٠٠٠ خامات	٦٠٠ر٠٠٠ بضاعة تحت التشغيل
٥٠٠ر٠٠٠ بضاعة كاملة الصنع	٣٠٠ر٠٠٠ بضاعة كاملة الصنع
٢٠٠ر٠٠٠ بضاعة مشتراه بقصد البيع	٥٠٠ر٠٠٠ بضاعة مشتراه بقصد البيع
١٤٠٠ر٠٠٠	١٨٠٠ر٠٠٠
مشتريات	مبيعات
٨٠٠ر٠٠٠ خامات	١٠٠٠ر٠٠٠ بضاعة كاملة الصنع
٧٠٠ر٠٠٠ بضاعة بقصد البيع	٧٠٠ر٠٠٠ بضاعة بقصد البيع
١٥٠٠ر٠٠٠	١٠٠ر٠٠٠ مخلفات انتاج
	٣٠٠ر٠٠٠ خدمات
مهمات تشغيل	٢١٠٠ر٠٠٠
١٥٠ر٠٠٠ وقود	
٢٠٠ر٠٠٠ مهمات	
٣٥٠ر٠٠٠	
٨٠٠ر٠٠٠ اجمالى الربح	
٣٩٠٠ر٠٠٠	٣٩٠٠ر٠٠٠

د / الارباح والخسائر

عن العام المنتهى فى ١٩٧٧/١٢/٣١

منه		له	
١٠٠ر٠٠٠	أجور نقدية	٨٠٠ر٠٠٠	اجمالى الربح
٢٥ر٠٠٠	حوافز		
٢٠ر٠٠٠	أجور اضافية		
١٥ر٠٠٠	مكافآت		
١٦٠ر٠٠٠	مزايا عينيه		
٥ر٠٠٠	ملابس		
٢٠ر٠٠٠	علاج		
١٠ر٠٠٠	خدمات اجتماعية		
٢٠ر٠٠٠	مساهمة الشركة فى التأمينات		
٥٥ر٠٠٠	مصروفات عمومية		
١٠ر٠٠٠	مواد بترولية		
٧ر٠٠٠	قطع غيار		
٤ر٠٠٠	مواد تعبئه		
٣ر٠٠٠	أدوات كتابية		
٦ر٠٠٠	مياه وأناره		
١٠ر٠٠٠	مصروفات صيانة		
٥٠ر٠٠٠	اعلانات		
٢٠ر٠٠٠	انتقالات		
١٠ر٠٠٠	تليفون وبريد		
١٢٠ر٠٠٠	مصروفات تحويليه جاريه		
٢٠٠ر٠٠٠	رسوم انتاج		
١٠٠ر٠٠٠	استهلاكات		
٥٠ر٠٠٠	ايجارات		
٥٠ر٠٠٠	فوائد		
٤٠٠ر٠٠٠			
٦٥ر٠٠٠	الربح الخاضع للضرائب		
٨٠٠ر٠٠		٨٠٠ر٠٠	

د / التشغيل والمتاجرة

عن العام المنتهى فى ٣١ / ١٢ / ١٩٧٧

منه		له	
	بصاعة أول المدة		بضاعة آخر المدة
٤٠٠ر٠٠٠	خامات	٦٠٠ر٠٠٠	خامات
٦٠٠ر٠٠٠	بضاعة تحت التشغيل	٣٠٠ر٠٠٠	بضاعة تحت التشغيل
٣٠٠ر٠٠٠	بضاعة كاملة الصنع	٧٠٠ر٠٠٠	بضاعة كاملة الصنع
٥٠٠ر٠٠٠	بصاعة مشتراه بقصد البيع	٦٠٠ر٠٠٠	بضاعة مشتراه بقصد البيع
١ر٨٠٠ر٠٠٠		٢ر٢٠٠ر٠٠٠	
	مشتريات		مبيعات
٢ر٣٠٠ر٠٠٠	خامات	٣ر٠٠٠ر٠٠٠	بضاعة كاملة الصنع
٩٠٠ر٠٠٠	بضاعة بقصد البيع	١ر٠٠٠ر٠٠٠	بضاعة بقصد البيع
٣ر٢٠٠ر٠٠٠		٢٠٠ر٠٠٠	مخلفات انتاج
	مهمات تشغيل	٤٠٠ر٠٠٠	خدمات للغير
٢٠٠ر٠٠٠		٤ر٦٠٠ر٠٠٠	
١٠٠ر٠٠٠	مهمات		
٣٠٠ر٠٠٠			
١ر٥٠٠ر٠٠٠	اجمالى الربح		
٦ر٨٠٠ر٠٠٠		٦ر٨٠٠ر٠٠٠	

د / الارباح والخسائر

عن العام المنتهى فى ٣١ / ١٢ / ١٩٧٧

منـــــه		لـــــه	
١٢٠٫٠٠٠	أجور نقدية	١٫٥٠٠٫٠٠٠	اجمالى الربح
٣٠٫٠٠٠	حوافز		
٢٠٫٠٠٠	أجور اضافية		
١٥٫٠٠٠	مكافآت		
١٨٥٫٠٠٠			
	مزايا عينية		
٥٫٠٠٠	ملابس		
٢٠٫٠٠٠	عـــلاج		
١٠٫٠٠٠	خدمات اجتماعية		
٢٢٫٠٠٠	مساهمة فى التأمينات		
٥٧٫٠٠٠			
	مصروفات عمومية		
١٠٫٠٠٠	مواد بترولية		
٥٫٠٠٠	قطع غيار		
٥٫٠٠٠	مواد تعبئة		
٤٫٠٠٠	أدوات كتابية		
٨٫٠٠٠	مياه وانارة		
١٠٠٫٠٠٠	اعلانات		
٢٠٫٠٠٠	انتقالات		
١٥٫٠٠٠	تليفون وبريد		
	مصروفات تحويلية جارية		
٣٠٠٫٠٠٠	رسوم انتاج		
١٠٠٫٠٠٠	استهلاكات		
٥٠٫٠٠٠	ايجارات		
٥٠٫٠٠٠	فوائد		
١ ٥٠٠٫٠٠٠		١٫٥٠٠٫٠٠٠	

الحـــــــل

اولا : انتاجية العامل لعام ١٩٧٦ = القيمة المضـافه لعام ١٠٧٦

÷ عدد العمال = قيمة الانتاج والخدمات قيمة المستلزمات من السـلع والخدمات

قيمة الانتـاج من السـلع والخدمات

١ ــ قيمة الانتاج تام الصنع عام ١٩٧٦

= ١٠٠٠٫٠٠٠ ـــ ٢٠٠٫٠٠٠ = ٨٠٠٫٠٠٠

+ ٢ ــ قيمة فرق المخزون من البضاعة تحت التشغيل

= ٦٠٠٫٠٠٠ ـــ ٤٠٠٫٠٠٠ = ٢٠٠٫٠٠٠

+ ٣ ــ فائض النشاط التجارى

= ٧٠٠٫٠٠٠ ـــ ٤٠٠٫٠٠٠ = ٣٠٠٫٠٠٠

+ ٤ ــ خدمات مباعة للغير

= ٣٠٠٫٠٠٠

+ ٥ مبيعات مخلفات انتاج

= ١٠٠٫٠٠٠

مجموع قيمة الانتاج ١٨٠٠٫٠٠٠

تكلفة المستلزمات السلعية والحزمية

١ ــ خامات

= ١١٠٠٫٠٠٠ ـــ ٤٠٠٫٠٠٠ = ٧٠٠٫٠٠٠

٢ ــ وقود = ١٥٠٫٠٠٠

٣ ــ مهمات = ٥٠٫٠٠٠

٤ ــ مصروفات عمومية = ١٢٠٫٠٠٠

٥ ــ مصروفات تحويلية جارية = ٤٠٠٫٠٠٠

مجموع تكلفة المستلزمات = ١٤٢٠٠٠٠

القيمة المضافة = ١٨٠٠٫٠٠٠ ـــ ١٤٢٠٫٠٠٠

= ٣٨٠٫٠٠٠ جنيه

القيمة المضافة بواسطة العامل عام ١٩٧٦

= ٣٨٠٠٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٣٨٠ جنيه

ثانيا : انتاجية العامل لسنة ١٩٧٧ = القيمة المضافة لعام ١٩٧٧

قيمة الانتاج من السلع والخدمات

١ ــ قيمة الانتاج تام الصنع عام ١٩٧٧

= ٣٠٠٠ر٠٠٠ + ٤٠٠ر٠٠٠ = ٣٤٠٠ر٠٠٠

ــ ٢ ــ فرق المخزون من البضاعة تحت التشغيل

= ٦٠٠ر٠٠٠ ــ ٣٠٠ر٠٠٠ = ٣٠٠ر٠٠٠

+ ٣ ــ الفائض من النشاط التجارى

= ١٠٠٠ر٠٠٠ ــ ٨٠٠ر٠٠٠ = ٢٠٠ر٠٠٠

+ ٤ ــ خدمات مباعة للغير

= ٤٠٠ر٠٠٠

+ ٥ ــ مبيعات مخلفات

= ٢٠٠ر٠٠٠

مجموع قيمة الانتاج ٣٩٠٠ر٠٠٠

تكلفة المستلزمات السلعية والخومية

١ ــ خامات

= ٢٠٠ر٠٠٠ ــ ٦٠٠ر٠٠٠ = ٢١٠٠ر٠٠

٢ ــ وقود = ٢٠٠ر٠٠٠

٣ ــ مهمات = ١٠٠ر٠٠٠

٤ ــ مصروفات عمومية = ١٦٧ر٠٠٠

٥ ــ مصروفات تحويلية = ٥٠٠ر٠٠٠

مجموع تكلفة المستلزمات = ٣٠ ٦٧ر٠٠٠

القيمة المضافة للمشروع عام ١٩٧٧ = ٨٣٣ر٠٠٠ جنيه

انتاجية العامل عام ١٩٧٧ = ٨٣٣٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٨٣٣ جنيه

اسئلة وتطبيقات عملية

اســـئلة

السؤال الاول

اقرأ كل من العبارات الاتية بعناية ، ثم ضع امام كل منها كلمـــة « نعم » او كلمة لا حسب موافقتك او رفضك لما جاء فيهـــا ، ثم برر اجابتك بما لا يزيد عن سطرين لكل عبارة .

١ ــ من المفضل دائما قياس الانتاجية لعدة فترات متتالية •

٢ ــ لابد ان تتوافر بيانات عن كمية الانتــاج حتى يمكن قياس انتاجية العامل •

٣ ــ من الممكن اعــداد مؤشر لانتاجيـــة كــل عنصر من عناصر الانتاج •

٤ ــ استخدام كمية الانتاج المحقق بواسطة العامل فى المتوســط أمر ممكن فى جميع الاحوال •

٥ ــ اذا تعددت الاصناف المنتجة وأردنا قياس الانتاجية فلا بد من استخدام المتوسط المرجح لكمية الانتاج •

٦ ــ ان استخدام المتوسط المرجح يسعى الى حل مشكلة عــدم التجانس بين الاصناف المنتجة عند قياس الانتاجية •

٧ ــ من المستحيل التعاب على تأثير التغير فى أسعار المنتجــات عند قياس الانتاجية على فترات متتالية •

٨ ــ تعكس القيمـــــة المضافة ناتج التغير فى أســـعار المنتجات والمواد المستخدمة فى انتاجها •

٩ ــ القيمة المضافة هى ناتج طرح تكلفة المستلزمات الســلعية والخدمية من قيمة الانتاج مهما تعددت أنشطة المشروع •

١٠ ــ تمثل قيمة الانتاج قيمة المنتجات التامة الصنع فقط •

١١ ــ اذا زاد المخزون من السلع تحت التشغيل خلال فترة معينة فان معنى هذا زيادة فى قيمة الناتج المحقق •

١٢ ــ يضاف فرق المخزون السلعى من البضاعة الكاملة الصنع بالناقص الى المبيعات عند تحديد قيمة الانتاج المحقق •

١٣ ــ تطرح الزيادة فى المخزون السلعى من البضاعة الكاملة الصنع عند تحديد قيمة الانتاج المحقق •

١٤ ــ يطرح فائض النشاط التجارى عند حساب قيمة الناتج من السلع والخدمات •

١٥ ــ اذا انخفض المخزون السلعى من البضاعة تحت التشغيل فلابد وان يطرح النقص من قيمة الانتاج التام الصنع عند حساب القيمة المضافة •

السؤال الثانى

من بين العبارات المعطاه فى كل من البنود الاتية اختار واحدة منها منها تعتقد أنها هى الصحيحة •

١ ــ انتاجية الجنيه المستثمر تتمثل فى قيمة الانتاج المحقق على مجموع قيمة الاصول خلال فترة معينة •

ــ انتاجية الجنيه المستثمر فى قيمة الانتاج المحقق على مجموع رأس المال المقدم من الملاك •

ــ انتاجية الجنيه المستثمر تتمثل فى قيمة الانتاج المحقق على حقوق الملاك •

٢ ــ انتاجية الجنيه أجور تحسب على أساس •

ــ قيمة الانتاج منسوبا الى الاجور الاساسية •

ــ قيمة الانتاج الى الاجور الاساسية والمكافآت •

ــ قيمة الانتاج الى الاجور والمكافأت والمزايا المعنية •

٣ ــ تحسب انتاجية العامل عادة على اساس •

ــ المتوسط للناتج لكل عامل •
ــ المتوسط للناتج لكل عامل فى اليوم •
ــ المتوسط للناتج لكل عامل فى الساعة •
٤ ــ يتم تثبيت أسعار السلع باستخدام •
ــ الارقام القياسية المنشورة لاسعار المستهلكين •
ــ الارقام القياسية المنشورة لاسعار الجملة •
ــ أسعار الاصناف التى ينتجها المشروع فى سنة الاساس •
٥ ــ القيمة المضافة هى :
ــ قيمة الانتاج تام الصنع ــ تكلفة المستلزمات السلعية والخدمية •
ــ قيمة الانتاج من السلع والخدمات ــ تكلفة المستلزمات السلعية والخدمية •
ــ قيمة الانتاج من السلع والخدمات وفائض القيمة من النشاط التجارى وقيمة الخدمات التى انتجت وكانت تشترى وقيمة مخلفات الانتاج ــ تكلفة المستلزمات السلعية والخدمية •
٦ ــ مصنع حقق انتاجا تام الصنع عام ١٩٧٧ قيمته ٣٠٠٠٠ر٠٠٠ر٣٠ جنيه وزاد المخزون السلعى من البضاعة تحت التشغيل بمقدار ٣٠٠ر٠٠٠ فى نفس العام ، لذلك فان : ــ
قيمة الانتاج عام ١٩٧٧ = ٣٫٣٠٠ر٠٠٠
قيمة الانتاج عام ١٩٧٧ = ٢٫٧٠٠ر٠٠٠
٧ ــ اذا كانت مبيعات النشاط التجارى (الشراء بقصد البيع) فى أحد المصانع ٨٠٠ر٠٠٠ جنيه عام ١٩٧٧ وكان مخزون اول المدة ٤٠٠ر٠٠٠ جنيه والمشتريات ٥٠٠ر٠٠٠ ومخزون آخر المدة ٣٠٠ر٠٠٠ ، فان فائض النشاط التجارى يصبح •
ــ ٩٠٠ر٠٠٠ جنيه •
ــ ٧٠٠ر٠٠٠ جنيه •
ــ ٢٠٠ر٠٠٠ جنيه •

تطبيقات عملية

السؤال الاول :

فيما يلى البيانات التى جمعت من التقارير التى قدمت للجمعية العمومية لشركة النصر للاسمنت عن النشاط خلال الاعوام ١٩٧٤ ، ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ ٠

	١٩٧٤	١٩٧٥	١٩٧٦
كمية الانتاجية بالطن	٢ر٠٠٠ر٠٠٠	٢ر٣٠٠ر٠٠٠	١ر٨ر٠٠٠
متوسط عدد العمال	١٠٠٠	١٢٠٠	١٣٠٠
جملة الاجور المدفوعة بالجنيه	٥٠٠ر٠٠٠	٧٠٠ر٠٠٠	٩٠٠ر٠٠٠

المطلوب

ا ــ استخدام هذه المعلومات فى حساب ٠

(١) انتاجية العامل فى المتوسط سنويا ومعدل الزيادة من سنة الى أخرى ٠

(٢) انتاجية الجنيه أجور ومعدل الزيادة من سنة الى أخرى ٠

(ب) ابداء رأيك بالنسبة للعلاقة بين الاجور والانتاجية وما تنصح باتخاذه من اجراءات لعام ١٩٧٧ ٠

السؤال الثانى :

البيانات التالية تمثل تطور ارقام الانتاج فى المصنع الحديث لانتاج المفروشات المنزلية والذى يتخصص فى انتاج أغطية الاسرة وكذلك متوسط عدد العمال فى كل سنة ٠

السنوات	الانتاج بالقطعة	عدد العمال
١٩٧٤	٣٠٠ر٠٠٠	٥٠٠
١٩٧٥	٢٥٠ر٠٠٠	٦٠٠
١٩٧٦	٢٠٠ر٠٠٠	٨٠٠

فاذا علمت :

(١) ان المصنع كان ينتج عام ١٩٧٤ المفـــارش العـــادية والتى لاتحتوى على أى اضافة يدوية، وكان المفرش يحتاج فى المتوسط الى جهد من العامل على الالات فى حدود ساعتين للمفرش الواحد . وفى عام ١٩٧٥ تقرر تطوير الانتاج باضافة بعض الرسومات اليدوية وهذه تحتاج الى جهد اضافى من العامل يقدر بساعة للمفرش الواحد . وفى عام ١٩٧٦ تقرير زيادة الرسومات اليدوية بقدر أصبحت تأخذ من العامل ســاعتين بدلا من ساعة بالاضافة الى الجهد على الالات .

(٢) متوسط الاجر السنوى للعامل الواحد كان ٥٠٠ جنيه ، ٦٠٠ ، ٧٥٠ فى الثلاث سنوات على التوالى .

المطلوب ..

ا ـ تحديد انتاجية العامل فى كل من الســـــنوات ١٩٧٤ ـ ١٩٧٦ ومعدل التغير فى الانتاجية .

ب ـ تحديد انتاجية الجنيه أجور عن نفس المدة .

ج ـ ابداء رأيك بالنسبة لتطور الانتاجية وعلاقتها بتطور الاجور. الاجور .

الســؤال الثالث :

فيما يلى ايرادات المبيعات بالجنيه من الاصناف المختلفـــــة التى انتجتها شركة الشرق للالبان خلال الاعوام ١٩٧٤ ـ ١٩٧٧ .

	١٩٧٤	١٩٧٥	١٩٧٦
لبن مبستر	٢ر٠٠٠ر٠٠٠	٣ر٠٠٠ر٠٠٠	٣ر٦٠٠ر٠٠٠
جبنة بيضة	١ر٢٠٠ر٠٠٠	١ر٨٠٠ر٠٠٠	٢ر٣٠٠ر٠٠٠
جبن مطبوخ (نستو)	٣ر٠٠٠ر٠٠٠	٤ر٥٠٠ر٠٠٠	٦ر٠٠٠ر٠٠٠
زبدة للطعام	٤٠٠ر٠٠٠	٦٠٠ر٠٠٠	٨٠٠ر٠٠٠
سـمن	٣٠٠ر٠٠٠	٤٠٠ر٠٠٠	٦٠٠ر٠٠٠
لبن زبادى	٩٠٠ ٠٠٠	١ ٢٠٠ ٠٠٠	١ ٥٠٠ ٠٠٠

واذا علمت ان اسعار هذه المنتجات تطورت خلال الثلاث سنوات الماضية على الوجه الاتى بالنسبة للطن من كل منتج •

	١٩٧٤	١٩٧٥	١٩٧٦
لبن مبستر	٩٠ جنيه	١٠٠	١٢٠
جبنة بيضة	٤٠٠	٦٠٠	٨٠٠
جبن مطبوخ	٦٠٠	٨٠٠	١ ٠٠٠
زبدة طعام	٧٠٠	٨٠٠	٩٠٠
سمن	١ ٠٠٠	١ ٥٠٠	٢ ٠٠٠
لبن زبادى	١٦٠	١٩٠	٢٤٠

اذا علمت أيضا ان عدد العمال كان خلال السنوات الثلاث ٤٠٠ ، ٦٠٠ ، ٨٠٠ عامل فى المتوسط على التوالى •

المطلوب

تحديد الانتاجية الحقيقية للعامل خلال كل من الثلاث سنوات ثم معدل التغير السنوى •

السؤال الرابع

فيما يلى المعلومات المستخرجة من حساب النشاط الجارى لشركة مصر للصناعات الدقيقة عام ١٩٧٦ •

البيان	القيمة بالالف جنيه
ايرادات	
ايرادات النشاط الجارى	٩٩٥٨
ايرادات خدمات مباعة للغير	٤٠٠
ايرادت بصناعة مشتراه بقصد البيع	٨٠٠
مبيعات مخلفات انتاج	٢٠٠
مستلزمات سلعية وخدمية	
مواد خام مستخدمة	١ ٨٠٠
مستلزمات سلعية اخرى	٢ ٩٠٠

ضرائب ورسوم جمركية	٣٥٠
مستلزمات خدمات	٨٢٠
الاهلاك	١ ٧٠٠

واذا علمت ان متوسط عدد العمال على مدار السنة كان فى حدود ٤٠٠٠ عامل

المطلوب

حساب انتاجية العامل فى المتوسط عن عام ١٩٧٦ ٠

السؤال الخامس

الجدول التالى يبين ملخص النشاط الجارى لاحد المشروعات وعدد العمال وجملة الاجور خلال الثلاث سنوات السابقة ٠

	١٩٧٥	١٩٧٦	١٩٧٧
ايرادات نشاط جارى	٨٠٥٠	٩٩٠٠	١٠ ٠٠٠
	بالالف جنيه		
مشتريات بغرض البيع	ـــــ	٢٥	١٠
ضرائب وجمارك	٥٠	١٢٠	١٠٠
مستلزمات سلعية	٢٥٠٠	٢٨٠٠	٣١٠٠
مستلزمات خدمية	١٤٠	١٨٠	٢٠٠
الاهلاك	١ ٠٠٠	١٧٠٠	١٤٠٠
عدد العمال	٤ ٩٠٠	٥٣٠٠	٥ ٦٠٠
جملة الاجور	٢ ٦٠٠	٣ ١٠٠	٢ ٩٠٠

المطلوب

ا ــ حساب الانتاجية فى المتوسط لكل عامل خلال السنوات ١٩٧٥، ١٩٧٦ ، ١٩٧٧ ٠

ب ــ حساب انتاجية الجنيه أجور ٠

ج ــ ابداء رأيك فى النتائج التى توصلت اليها ٠

الباب الثالث

العوامل المؤثرة على ا لانتاجية

صعوبات القياس ــ مجــالات التطبيق

أولا : الصعوبات التى تواجه قياس انتاجية العامل

واضح من الباب السابق أن جميع طرق القياس تعتمد على الناتج المحقق خلال فترة معينة منسوبا الى الجهــد الذى بذل فى تحقيق هــذا الناتج • وفى الحياة العلية نواجه عدة صعوبات فى الوصول الى قياس كل من الناتج والجهد الذى بذل فيه وسوف نعرض باختصـــــار هذه الصعوبات

(ا) صعوبات قياس الناتج

(ب) صعوبات قياس الجهد الذى بذل لتحقيق هذا الناتج •

١ ــ صعوبة قياس ناتج أقسام الخدمات، فقد بينا فى الباب الاول، الطرق المتعــددة لقياس انتاجية العامل • وكانت المناقشـــة قاصرة على كيفية تحديد ما حققه العامل فى المتوسط من ناتج خلال فترة زمنية معينة ، واستخدمنا فى ذلك جملة الناتج كمية أو قيمة متسومه على عدد العمال فى المشروع • وبالتالى كانت مناقشاتنا خاصة بقياس الناتج على مســتوى المشروع •

غير أننا قد نحتاج الى قياس انتاجية العامل على مستوى القسم

أو الوحدة التنظيمية سواء كانت ادارة أو مكتب • وبالتالى نحتاج الى حصر الناتج الذى تحقق بواسطة العاملين الملحقين به • ويكون ذلك مفيدا لاجراء مقارنة بين جهود العاملين فى الأقسام المتناظرة فى المشروع الواحد أو فى مشروعات مختلفة ، أو يحتاج هذا القياس لتحديد مقدار مساهمة كل قسم فى الناتج الاجمالى •

يكون القياس ممكنا فى كل قسم من الأقسام الانتاجية طالما أن كل قسم يتسلم كمية معينة من المستلزمات أو السلع الغير كاملة الصنع ليجرى عليها بعض العمليات الانتاجية • المهم أن تحدد وحدة القياس للناتج وتعد سجلات منتظمة لادراج ما تحقق •

غير أن الناتج فى بعض الأقسام قد يكون غير قابل للقياس • فناتج أقسام شئون الأفراد ، البحوث ، المخازن ، الأرشيف ، الحسابات وغيرها من أقسام الخدمات ، يتعذر قياسه سواء كما (عددا) أو نقدا • وحتى لو أمكن اجراء القياس فقد لاتعبر النتيجة عن الجهد الذى بذل فى التوصل اليها •

لنأخذ مثلا وحدة البحوث أو المختبر فى شركة للمعلبات والتى كلفت عام ١٩٧٧ باجراء سلسلة من البحوث حول امكانية استخدام المواد المحلية فى انتاج صنف جديد من المنتجات • وبعد سلسلة من التجارب استغرقت عام بأكمله أسفرت النتائج على أن المواد المتاحة فى السوق والامكانات الموجودة لدى الشركة لاتصلح لانتاج هذا الصنف • هل يمكن القول بأن المعمل لم يكن منتجا ؟ ، يستحيل الاجابة بأنه لم يكن منتجا لأن التجارب قد تنجح وقد تفشل ، ولا يعنى الفشل أنه لم يبذل مجهود • وحتى لو أنتهت التجارب الى أمكانية استخدام المواد المخلية وأمكانيات الشركة فمن المتعذر تحديد حجم أو قيمة الناتج الذى تحقق بواسطة المعمل ، كل ما يمكن تسجيله هو أن تجارب المعمل انتهت الى نتائج أيجابية •

٢ ــ اختلاف البيانات المتاحة عن الناتج من فترة الى أخرى ، فقد

تختلف البيانات المتاحة عن الناتج من فترة الى أخرى نتيجة لاختلاف وحدات القياس ، أو اختلاف مواصفات الناتج ، أو اختلاف التعريف الموضوع للناتج •

قد يكون الناتج قابل للقياس بأكثر من وحدة للقياس ، فانتاج مصنع للمعلبات يمكن أن يقاس بعدد العلب المنتجة أو بعدد الكيلوجرامات أو الاطنان من الانتاج ، وانتاج حظيرة الدواجن يمكن أن يقاس بعدد الوحدات التى تربيها أو بوزن هذه الوحدات وانتاج مزرعة من البطيخ قد يقاس بعدد الثمرات أو بوزن هذه الثمرات •

من المفضل دائما أن نختار وحدة القياس التى تعبر عن المجهود • ولا شك أنه فى الحالات التى يمكن فيها التعبير عن كمية الناتج بعدد الوحدات المنتجة أو بوزنها ، وكانت قيمة الناتج ترتبط بالوزن بحيث تزيد مع زيادة وزن الناتج ، فلابد وأن نختار الزن كأساس للتعبير عن الناتج وتلتزم بذلك فى جميع فترات المقارنة • ذلك لأن استخدام عدد الوحدات قد يعطى نتائج مضللة •

فاذا فرضنا مثلا أن انتاج قسم معلبات الخضروات عام ١٩٧٦ كان فى حدود ٠٠٠ر٠٠٠ر١ علبة بينما تشير الارقام المسجلة للانتاج أن الرقم لعام ١٩٧٧ هو ٠٠٠ر٧٠٠ عليه ، فان معنى هذا أن انتاج القسم قد انخفض • وبالتالى اذا كان عدد العمال فى القسم ثابت خلال عامى ١٩٧٦ ، ١٩٧٧ ، فان معنى هذا أن انتاجية العامل فى المتوسط قد انخفضت من ٠٠٠ر١٠ الى ٠٠٠ر٧ علبة فى السنة •

ولكن بدراسة الموقف للحصول على تفسير لأسباب انخفاض الانتاجية ، تبين أن الشركة كانت تنتج فى عام ١٩٧٦ عبوات من زنة نصف كيلو جرام ثم وجدت أن المستهلك يطلب عبوة زنة كيلو جرام وبالتالى قررت أن توقف انتاجية العبوة نصف كيلو جرام استجابة لرغبة المستهلك وتستبدلها بالعبوه من الوزن الاكبر •

فاذا استخدمنا الوزن كأساس للتعبير عن كمية الناتج خلال

السنتين سنجد أن إنتاج عام ١٩٧٦ كان في حدود ٥٠٠٫٠٠٠ كيلوجرام (١٫٠٠٠٫٠٠٠ × نصف) وعام ١٩٧٧ ٧٠٠٫٠٠٠ كيلوجرام (٧٠٠٫٠٠٠ × ١) • وبالتالي فان أنتاجية العامل عام ١٩٧٦ كانت في حدود ٥٠٠٠ كيلوجرام وعام ١٩٧٧ في حدود ٧٠٠٠ كيلوجرام أي أنها ارتفعت بمعدل ٤٠ في المائه عام ١٩٧٧ عما كانت عليه عام ١٩٧٦ •

ويتأثر حجم الناتج المحقق بمواصفات الجودة وعلى ذلك يمكن أن يتحقق رقم أكبر للانتاج دون زيادة الجهد المبذول من خلال تغيير مواصفات الجودة • فتخفيض مواصفات الجودة برفع نسبة الرطوبة في الغزل مثلا يؤدي الى زيادة وزن الناتج دون زيادة في عدد ساعات الانتاج أو المواد الخام • فمثلا اذا كان الناتج الممكن تحقيقه في مصنع للغزل سنويا ١٠٠٫٠٠٠ طن على أساس معدل رطوبة ٥٪ ، فانه يمكن بزيادة نسبة الرطوبة الى ١٠٪ زيادة وزن الناتج دون زيادة في عدد ساعات العمل على الانوال أو زيادة في القطن •

من المهم اذا عند اجراء المقارنات بين الناتج المحقق خلال عدة فترات أو اجراء المقارنات بين الناتج المحقق في مشروعين ، أن نتأكد من أن مواصفات الناتج واحدة •

كذلك يختلف حجم الناتج وقيمته بأختلاف التعريف الموضوع للناتج • فمن الممكن أن نضع تعريف للانتاج من السلع على أنه السلع كاملة الصنع وتحت التشغيل والمطابق لمواصفات الجودة — وعلى ذلك نستبعد عند قياس الانتاج الجزء الغير قابل للبيع بسبب وجود عيوب في المواصفات •

ويفيد استبعاد الجزء الذي ظهرت به عيوب ، حينما يكون المطلوب استخدام ناتج قياس الانتاجية فيمكافأة العاملين ، اذ لا يعقل أن يعطى العامل زيادة في الأجر مقابل زيادة في الانتاج غير قابلة للبيع • اذا فرضنا مثلا أن الانتاج المحقق في قسم من أقسام الإنتاج في أحد المصانع كان ١٠٠٫٠٠٠ وحدة في شهر نوفمبر ١٩٧٧ ، وكان عدد العمال في المتوسط ١٠٠ عامل • ثم تقرر اعطاء مكافأة لعمال القسم خلال شهر

ديسمبر اذا زاد انتاج العامل فى المتوسط عن الانتاج فى شهر نوفمبر وبنفس معدل الزيادة فى الانتاجية • وفى شهر ديسمبر سجلت أرقام الانتاج ١٢٠٫٠٠٠ وحدة • معنى هذا أن انتاج العامل فى المتوسط والذى كان فى حدود ١٠٠٠ وحدة ارتفع الى ١٢٠٠ وحدة أى بمعدل ٢٠ فى المائة وبالتالى يستحق كل عامل زيادة فى الاجر فى حدود هذه النسبة

غير أنه بالرجوع الى مخازن البضاعة الجاهزة والتى يتم فيها فحص الانتاج الذى سيتم تجهيزه للبيع • تبين أن الوحدات المرفوضة والتى تم ارجاعها الى القسم لوجود عيوب فيها تمثل ٢٥ فى المائة من الوحدات التى أرسلت الى المخازن • معنى هذا أن الانتاج القابل للبيع كان فى حدود ٩٣٧٥٠ (١٢٥٫٠٠٠ × ٧٥و) • أى أن انتاجية العامل فى المتوسط انخفضت الى ٩٣٧٫٥ فى المتوسط ، وبالتالى يتحتم عدم دفع أى مكافآت ، وألا نكون قد كافأنا العاملين فى القسم على نقص الانتاج ، واستخدام المواد والمستلزمات الاخرى فى انتاج سلع غير قابلة للبيع •

(ب) صعوبات قياس الجهد المبذول لتحقيق الانتاج

افترضنا حتى الأن أن قياس الانتاجية يعنى تحديد الناتج بواسطة العامل فى المتوسط ، وبالتالى كان الرقم الذى وضعناه فى المقام هو عدد العمال • والواقع يؤكد أن الأمر ليس بهذه البساطه اذ يختلف الكثير فى تحديد المقصود بعدد العمال ، كما يرى البعض بأن عدد العمال لايعبر عن الجهد المبذول فى تحقيق الانتاج •

أما بالنسبة للخلاف حول تحديد عدد العمال الذين اشتركوا فى تحقيق الانتاج ، فيرى البعض أن نستخدم فى قياس الانتاجية عدد العاملين مباشرة على الآلات فى الاقسام الانتاجية • فمن المعروف لدينا أن أى مشروع صناعى تنقسم وحداته التنظيمية الى مجموعتين : الأولى تضم أقسام الانتاج أو صالاته وملحقاتها من أقسام الخدمات المرتبطة بالانتاج مثل الصيانة والنقل الداخلى والتصميمات ومعامل

البحوث ، ومحطات الوقود والقوى الكهربائية ومخازن الخامات وقطع الغيار . وتضم المجموعة الثانية أقسـام الخدمات العامة اللازمة للمشروع مثل الشراء والشئون المالية والشئون الادارية والمبيعات .

ومن المعروف لدينا أيضا أن العمالة فى المشروع توزع بين هاتين المجموعتين ، اذ أن العمل يحتاج الى الجهد البشرى سـواء للانتاج أو الخدمات .

ونعلم أيضـا أن العماله الموجودة فى الاقسـام الانتاجية تؤدى أعمالا متنوعة ، فبعضها يعمل على الالات مباشرة (وتسمى هذه بالعمالة المباشرة) والبعض الاخر يتولى عمليات مساعدة داخل صالات الانتاج مثل الصيانة والنقل ، بينما تتولى مجموعة ثالثة الاشراف على أعمـال الانتاج والخدمات .

أصحاب هذا الرأى يعتقدون أن حسابات الانتاجية يجب أن تعتمد على أسـاس أن هذا النوع من العمالة يؤثر تأثيرا مباشرا على كميـة الانتاج ، اذ لا يزيد الا اذا زاد عـدد الالات ، فضـلا على أن زيادته وزيادة عدد الآلات (أو العكس) يؤدى الى زيادة الانتاج (أو العكس)

فاذا فرضـنا أن الجدول التالى يبين توزيع العمالة بين الوحدات التنظيمية داخل المصنع :

المصـانع	
صالات الانتاج	
عمال على الآلات	٣٠٠
ميكانيكى صيانة الآلات	١٠٠
معاونون لمقاولة المواد	٢٠٠
مشرفون داخل الصالات	١٥
رؤساء صالات	٥
الوحدة المركزية للصيانة	٥٠
محطات القوى الكهربائية	٤٠

مخازن الخدمات	٢٠
المعامل	١٠
مجموعة العمالة فى المصانع	٧٤٠
المشتريات	٣٠
المبيعات	١٠٠
الشئون المالية	٥٠
الشئون الادارية	٥٠
مجموع العاملين فى الخدمات العامة	٢٨٠
مجموع العاملين فى الشركة	١٠٢٠

وفقا لهذا الرأى ننسب قيمة الناتج المحقق الى عدد العاملين على الآلات وهو ٣٠٠ أى مايقرب من ٣٠ فى المائة من العمالة الكلية فى المشروع٠

ويرى فريق آخر أن الاقتصار على العمالة المباشرة ينكر دور العاملين فى وحدات الخدمات المرتبطة بالانتاج كالصيانه والنقل والوقود ودور المشرفين ثم دور العاملين فى وحدات الخدمات العامة كالشراء والشئون المالية الخ فى تحقيق الانتاج ٠ والواقع يشير الى أن كل عامل بمجهوده ووفقا للمهنة المعودة اليه ، سواء كان حارسا على بوابة المصنع أو رئيسا لمجلس ادارته يساهم فى تحقيق الانتاج ، لذلك فان التحديد الدقيق للانتاجية يتطلب استخدام اجمالى عدد العاملين فى المشروع ٠ الاستبعاد الوحيد الذى يسمح به أصحاب هذا الرأى ، هو العمالة التى انقطعت عن العمل خلال فترة الانتاج بسبب التجنيد والاجازة للعمل بالخارج أو الأجازة المرضية طوال فترة الانتاج٠

والواقع أن كلا من استخدام العمالة المباشرة فقط فى حساب انتاجية العامل وكذلك استخدام اجمالى عدد العاملين يقيد فى اغراض الدراسة

والبحث فاستخـــراج الانتاجية باستخدام العمالة المباشرة فقـط ثم اعادة الحساب باستخدام اجمالى العمالة يوضح تأثير وجود العمالة غير المباشرة على الانتاجية •

فاذا فرضنا مثلا أن الناتج المحقق فى أحد المصانع خلال الأعوام ١٩٧٦ ، ١٩٧٧ كان ٠٠٠ر٠٠٠ر١ جنيه فى المتوسط (بأســعار ثابتة) ، وبالرجوع الى أرقام العمالة عن نفس السنوات وجدنا أن اجمالى عدد العاملين كان ٥٠٠ عامل فى كل من الســنتين ، غير أن العمالة المباشرة كانت فى حدود ٢٠٠ عامل عام ١٩٧٦ ثم انخفضت هذه الى ١٥٠ عامل عام ١٩٧٧ • فهل أدى التغير فى هيكل العمالة الى تغير فى الانتاجيـــة يستحق الدراسة ؟

اذا حسبنا الانتاجية فى كل من السنتين على اساس اجمالى عدد العاملين سنجد أنها فى حدود ٢٠٠٠ جنيه ، غير أنه قــد يفيد حســاب الانتاجية على أساس العمالة المباشرة فى كل من السنتين •

انتاجية العمالة المباشرة عام ١٩٧٦ = ٠٠٠ر٠٠٠ر١ ÷ ٢٠٠ = ٥٠٠٠ جنيه

انتاجية العمالة المباشرة عام ١٩٧٦ = ٠٠٠ر٠٠٠ر١ ÷ ١٥٠ = ٦٦ر٦٦٦٦ جنيــه

واضح من هذه النتائج أن انتاجية العمالة المباشرة ارتفعت عام ١٩٧٧ عما كانت عليه عام ١٩٧٦ بســـبب الانخفاض فى عدد العمال المباشرين ، غير أن انتاجية العامل فى المتوسط قد تساوت فى الســنتين عندما حسبنا الانتاجية على أساس اجمالى عــدد العاملين ، وذلك لان الانخفاض فى العمالة المباشرة قد صاحبه زيادة فى العمالة غير المباشرة بنفس القدر •

ويؤيد الاتجــاه فى الصــناعة الحديثة وغيرهـــا من القطــاعات الاقتصادية ضرورة حساب الانتاجية للعمالة المباشرة ولاجمالى عــدد العاملين • فمع زيادة الاعتماد على الآلات ومع التطورات التى تطرأ على

الآلات بحيث يقل الاعتماد على الجهد البشرى فى ادارتها ، تزداد أهمية العمالة غير المباشرة بسبب حاجة الالات الى الصيانة وضرورة وجود أعداد من الفنيين لتشغيل أجهزة التحكم الأوتوماتيكى فى الالات . وبالتالى يتجه المشروع الحديث الآن نحو تقليل الاعتماد على العمالة المباشرة وزيادة أعداد العمالة غير المباشرة .

واذا استقر الرأى على حجم العمالة الذى سيستخدم فى حساب الانتاجية ، يفضل أن يستخدم هذا الرقم فى حساب ساعات العمل المنتجة للعمال تمهيدا لتحديد انتاجية العامل فى الساعة . فطالما أن الناتج يتوقف ليس فقط على عدد العمال ولكن على ساعات العمل الذى خصصها كل منهم للانتاج : فيجب أن يكون الأساس فى حساب الانتاجية هو انتاجية العامل فى الساعة .

فمن الممكن أن يظل عدد العمال ثابت على ماهو عليه وتتغير انتاجية العامل زيادة أو نقصا نتيجة زيادة ساعات العمل . ومن الممكن الاتؤدى الزيادة فى ساعات العمل الى أى زيادة فى الانتاج نتيجة ارهاق العمال . ويفيد حساب انتاجية العامل فى الساعة فى تحديد تأثير العمل لساعات اضافية على انتاجية العمال . اذ من المعلوم أن الساعات الاضافية تزيد فى تكلفتها عن ساعات العمل الأصلية بسبب الالتزام قانونا باحتساب الساعة الاضافية بمثابه ساعة ونصف عند تحديد الزيادة المستحقة فى الاجر للعامل عن ساعات العمل الاضافية . بمعنى أنه اذا كان أحد العمال يتقاضى ١٠ قروش عن ساعة العمل الاصلية فى المتوسط وعمل ساعة اضافية بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية فانه يستحق عنها ١٥ قرشا . فاذا أدت الساعات الاضافية الى أرهاق العامل بحيث انخفضت انتاجية العامل فى المتوسط فى الساعة يصبح العمل لساعات اضافية اضافة لاعباء المشروع وليس لانتاجه .

الاهم من ذلك هو أن الانتاج لايتحقق فقط بوجود عدد معين من العمال فى مكان العمل ، ولكن بوجودهم لساعات معينة أثناء اليوم

ولعدد معين من الايام خلال فترة قياس الانتاج • ولذلك تحسب ساعات العمل على خطوتين : تحسب أولا عدد الايام الفعلية للعمل لكل عامل ، وذلك بأن يستقطع من أيام العمل للمصنع فترات الانقطاع لكل عامل بسبب الاجازات الرسمية أو المرضى أو أى أسباب أخرى ، ثم تحسب بعد ذلك ساعات العمل الرسمية للعامل فى اليوم أى عدد ساعات العمل المفروض أن يقضيها العامل فى العمل بما فيها فترات الراحة التى تعطى أثناء فترة العمل اليومية • والحكمة فى عدم خصم فترات الراحة هى أن مساهمتها فى الانتاج تعادل فترات العمل طالما أنها ضرورة حتى تصبح ساعات العمل الاخرى منتجة •

فاذا فرضنا أن مصنع يعمل فى السنة ٣٦٥ يوما وبه ١٠٠ عامل ، فلا يعقل أن يعمل كل منهم جميع أيام السنة ، فكل منهم يحصل على اجازة يوم فى الاسبوع وكذلك اجازة سنوية ، وكذلك يتناوبون الراحة فى الاعياد ، وقد يمرض البعض لفترات أثناء العام • وبالتالى سنجد فى البطاقة أو السجل الخاص بكل عامل بيان بفترات الانقطاع ، ويمكن منها تحديد عدد أيام العمل الفعلية • ثم يضرب الناتج فى عدد ساعات العمل الرسمية (٧ ساعات يوميا) ، ويضاف الى الناتج ساعات العمل الاضافية ويخصم منه ساعات الانقطاع للعامل •

أخيرا يتحتم عند تقدير الجهد الذى بذل فى تحقيق الناتج (خاصة عند المقارنة بين انتاجية الاقسام المتماثلة خلال فترة معينة أو عدة فترات) أن نأخذ فى الحسبان حقيقة هامة وهى أن الناتج يتحقق نتيجة جهد كلا من العاملين فى قسم وآلات المعاونة للعمال ، لذلك يجب أن نضيف العمالة التى استخدمت فى صنع الآلات والمحافظة عليها أثناء التشغيل وذلك عند حساب انتاجية العامل •

والواقع ان الاصرار على اضافة العمالة التى استخدمت فى تصنيع وسائل الانتاج يرجع الى الخوف من أن تكون المقارنة غير دقيقة بين انتاجية العامل فى المشروعات التى تختلف عن بعضها فى درجة الميكنة •

فلو فرضنا مثلا اننا بصدد قياس انتاجية العامل فى مزرعتين مساحة كل منها ٥٠٠ فدان ويعمل بالاولى ٥٠ عاملا فى حين يعمل بالثانية ١٠ عمال يعاونهم مجموعة من الآلات (وابور حرث ــ وابور رى ــ آلة حصاد) ٠ واذا كان الناتج فى موسم معين للمزرعتين ٣٠٠٠ اردب ٠

لو تجاهلنا الحقيقة الموجودة أمامنا وهى ان الزراعة فى المزرعـة الثانية تعتمد الى حد كبير على الميكنة ، تحسب انتاجية العامل فى كل من المزرعتين على الوجه التالى ٠

انتاجية العامل فى المزرعة الاولى = $\frac{٣٠٠٠}{٥٠}$ = ٦٠ اردب قمح ٠

انتاجية العامل فى المزرعة الثانية = $\frac{٣٠٠٠}{١٠}$ = ٣٠٠ اردب قمح ٠

مثال آخر ، لنفرض ان احدى شركات مقاولات الطرق كانت حتى عام ١٩٧٥ تقوم بتمهيد الطرق يدويا ٠ وعلى ذلك كانت الفرقة المكونة من ٥٠ عامل تنجز كيلو متر فى اليوم، وفى عام ١٩٧٦ استوردت مجموعة من الآلات فأصبح الكيلو متر الواحد ينجز فى اليوم ولكن بواسطة ٥ عمال ٠ فهل يمكن القول بأن انتاجية العامل قد تغيرت بسبب تغير الجهد الذى يبذله ؟ ٠

لو التزمنا فى حسابنا للانتاجية بقسمة الناتج على عدد العمال دون النظر الى نوع الادوات أو الآلات المساعدة ٠ سيكون الحسـاب على الوجه التالى ٠

انتاجية العامل فى عام ١٩٧٦ = $\frac{١}{٥٠}$ = ٢٠ر كيلو متر / يوم

أى أن انتاجية العامل خلال عام ١٩٧٦ زادت عشر أضعاف ٠

هذه الزيادة فى الواقع مرجعها التغير الوحيد الذى حدث وهـو

الاتجاه نحو الميكنة فى تنفيذ مشروعات الطرق وليس الزيادة فى جهد العمال ٠

وتظهر أهمية دراسة تأثير الاستعانة بالادوات عند تحديد انتاجية العامل بقصد استخدام هذه الانتاجية كأساس لتحديد الاجر ٠ ففى الحالات التى يعطى فيها الاجر على اساس الانتاج ، يحدد لكل عامل أجر لكل قطعة من الناتج ، ثم يحسب دخله اليومى بضرب عدد القطع فى الاجر المحدد للقطعة ٠ ويقدر الاجر للقطعة على أساس معدل انتاج يمكن ان يحققه العامل فى اليوم والاجر الاساسى لليوم ٠ فاذا قدر للعامل ان ينتج فى اليوم ٨ قطع ، وكان الاجر الاساسى اليوم ٠ ٣٢ قرشا ، فان معنى هذا أن أجر القطعة هو ٤ قروش ٠ فاذا أنتج العامل فى اليوم الاول من الاسبوع مثلا ١٠ قطع استحق ٤٠ قرشا ٠

ويحدد معدل انتاج العامل او انتاجية العامل على اساس دراسة لظروف العمل ومجموعة الادوات والآلات المساعدة ٠ وكلما طرأ تغيير على هذه الادوات أجريت بالتبعية تعديلات على معدل الانتاج ٠ ففى الشركات التى تقوم بتوصيل الكهرباء للمدن والقرى ، تبدأ عماية مد خطوط الكهرباء باقامة الحفر التى ستثبت فيها الاعمدة٠ ويتم اقامة هذه الحفر ذات المساحة والعمق المحدد بواسطة فرق يتكون كل منها من ٢ ومن المفروض ان تنتج الفرقة حفرة فى اليوم ٠ اى أن معدل الناتج للعامل او انتاجية العامل فى اليوم هى نصف حفرة ٠ ويتقاضى العامل عن الحفرة ٢٥ قرشا فى اليوم ٠

وقد ظهر خلال عام ١٩٧٥ أنواع من آلات الحفر تستطيع بالآلة التى يعمل عليها عامل واحد ان تنهى الحفرة الواحدة فيما لا يزيد عن ساعة ، وتنوى الشركة أن تجرب هذه الآلات اعتبارا من عام ١٩٧٦ ٠ فهل يمكن القول بأن انتاجية العامل سترتفع من نصف حفرة فى اليوم الى ٧ حفرات (ساعات العمل اليومى ٧) أى بمقدار ١٤ مرة ؟ اذا كانت الانتاجية تعبر عن مقدار الجهد الذى يبذله العامل ، فلا يمكن القول بأن

جهد العامل سيزيد • كل ما هناك من تغير هو ان الادوات البسيطة التى يستعين بها العامل ستتغير الى آلة ميكانيكية للحفر •

لايمكن وان نغفل أثر الميكنة على الناتج عند المقـارنة بين ناتج العامل على عدة فترات أو عند حساب الاجر الذى يستحقه العامل • وعلى ذلك لايمكن فى المثال السابق ان نقول ان انتاجية العامل ستزيد خـلال العام المقبل بمقدار ١٤ ضعفا وأن أجره لابد وأن يزيد بنفس القدر •

ولمعالجة الموقف الناشىء عن تعديل طرق الانتـــاج من فترة الى أخرى والاتجاه نحو الميكنة، يقترح عند قياس انتاجية العامل أن يضاف الى عدد العمال فى السنة التى ادخلت فيها الميكنة رقما يعادل قوة الآلات المضافة مقدرة فى شكل عماله • بعبارة أخرى اذا كان لدى الشركـة فى المثال السابق ٧ فرق عمال كل منها مكون من اثنين اى عمال اجمالية للحفر تصل الى ١٤ عاملا وذلك فى نهاية ١٩٧٥ • وفى أول عام ١٩٧٦ أضيفت اليهم آلة حفر •

واذا كانت آلة الحفر تنتج ٧ حفرات فى اليوم بمعاونة عامل واذا كانت الـ ٧ فرق عمال مكونة من ١٤ عاملا تنتج حفره فى اليوم •

قوة الآلة × عامل واحد تعطى ٧ حفر •

قوة الآلة تعادل ١٣ عاملا •

∴ أصبح لدى الشركة عام ١٩٧٦ قوة منتجة تعادل ٢٧ عامـلا ١٤ العمالة عام ١٩٧٥ + آلة عام ١٩٧٦ تعادل فى قوتها ١٣ عاملا •

وعلى ذلك عندحساب انتاجية العامل فى الشركة لعام ١٩٧٦ لمقارنتها بمثيلتها عام ١٩٧٥ فمن المفروض أن يقسم الناتج لعام ١٩٧٦ على عدد العمال مضافا اليه التغير فى قوة العمالة الناتج من الماكينة أى بقسـمة ناتج الحفر فى المثال السابق على الرقم ٢٧ •

ثانيا : العوامل المؤثرة على انتاجية العامل

تحاول كل فئة من العاملين ابراز الدور الذى تقوم به فى تحـديد

الانتاجية ، فالعمال يعتقدون أنهم وحـــدهم القادرون عـــلى زيادة أو تخيفض الانتاجية وعلى ذلك فان أى محاولة للتأثير على الانتاجية يجب أن تأتى عن طريقهم من خلال الاهتمام بتدريبهم وانشـــاء نظام مجـــز للحوافز وتحسين ظروف العمل .

ورجال الادارة يعتقدون أن بدورهم، تحقيق أى تغير فى الانتاجية رهن بالتعديلات التى يدخلونها على نظم العمل ، وبســلامة التخطيط والسياسات التى توضع للانشطة المختلفة ، والتنظيم القادر على تنفيذ الخطط والالتزام بالسياسات الموضوعية، ثم بنظام الرقابة الذى يوضع لمتابعة تنفيذ الخطط وتحليل نتائج التنفيذ .

والفنيون من جانبهم يعتقدون أن التعديلات التى تطبق على طرق الانتاج وعلى الآلات ووسائل النقل المستخدمة هى القادرة على تحقيق تقدم ملموس فى الانتاجية .

والواقع أن هذا التحيز من جانب كل فئة أمر لايبرره أى منطق . اذ أنه يناقض المضمون الحقيقى للتعريف الذى وضع للانتاجية والذى ينص على أنها تمثل خارج قسمة الناتج خلال فترة معينة على الجهد الذى بذل فى تحقيق هذا الناتج خلال نفس الفترة . اذ أن خارج القسمة يتأثر بالتغير فى البسط أو المقام أو كليهما . وعلى ذلك فان أى عامل يؤثر على البسط أو يؤثر على المقام لابد وأن يؤثر انتاجية العامل .

يتوقف الناتج المحقق خلال مدة معينة فى أى مشروع على طبيعة السلعة المنتجة ، على نوعية الآلات والادوات المستخدمة وطرق الانتاج، على مهارة الادارة فى استخدام عناصر الانتاج ، ثم على مهارة العامل واستعداده لبذل مجهود أكبر . وعلى ذلك يمكن تجميع العـــوامل التى تتحكم فى انتاجية العامل فيما يلى :

أ ــ نوع السلعة المنتجة والتصميم المطلوب تنفيذه .

ب ــ طرق الانتاج والآلات والادوات المستخدمة فى كل مرحلة من مراحل التشغيل .

ج ــ مهارة الادارة فى أداء وظائفها الاساسية وهى التخطيط ، رسم السياسات ، اتخاذ القرارات والتنظيم والمتابعة والرقابة •

د ــ مهارة العامل والظروف المحيطة به والتى يمكن أن تجعله أكثر أو أقل استعدادا لبذل الجهد المطلوب للانتاج • وسنتناول كل من هذه العناصر بالتفصيل •

أ ــ اثر السلعة المنتجة على انتاجية العامل :

يعد التصميم للمنتج ، فى بعض الحالات، دون أى دراسة للمشاكل التى يمكن أن تنشأ أثناء تنفيذه • ولذلك يفاجأ المسئول عن الانتاج بأن التصميم يفرض أسلوبا معقدا للتنفيذ ويدوى فى غالبيته مما يتعذر معه أى تشغيل آلى وبالتالى تكون الكمية الممكن انتاجها محدودة •

وقد ينخفض حجم الناتج للمكن تحقيقة نتيجة للتوسع فى الاصناف المنتجة ، وبالتالى صغر حجم الناتج من كل صنف مما يتعذر معه استخدام آلات ذات طاقة تشغيل عالية وتعطى انتاجا أسرع • والمثل على ذلك ما يحدث الآن فى صناعة البناء ، فقد أدى اختلاف مقاسات الشبابيك والابواب من مبنى الى آخر الى تعذر الاتفاق على مواصفات نمطية يمكن تشغيلها فى المصانع ، وبالتالى تضطر شركات المقاولات الى تشغيل عمليات النجارة لكل مقاولة على حده فى ورشة خاصة للنجارة تنشئها أو فى ورشة خارجية • وبطبيعة الحال تكون انتاجية العامل منخفضة فى ورشتها والتى تنتج أيضا مقاسات مختلفة على مدار السنة •

وتؤثر المواصفات الموضوعة للجودة على حجم الانتاج الممكن ، سواء كان هناك مغالاة أو تراخ فى هذه المواصفات • فقد تؤدى المغالاة فى مواصفات الجودة الى مطالبة العامل بمجهود اضافى ، أو استبعاد بعض الوحدات المنتجة رغم أنها صالحة للبيع أو اعادة تشغيلها ، كل ذلك يؤثر بالتبعية على رقم الناتج خلال فترة معينة • والعكس فى حالة التراخى فى وضع المواصفات ، اذ يؤدى ذلك الى رفض جزء من الانتاج واعادة

تشغيله ، وبالتالى انخفاض حجم الناتج خلال فترة معينة •

ب ـ تأثر حجم الانتاج بسبب استخدام طرق متخلفة أو أدوات غير مناسبة فى التشغيل :

ينخفض حجم الناتج الفعلى عن الحجم الممكن نتيجة لاستخدام طرق أو أدوات غير مناسبة للانتاج ويحدث ذلك عادة فى الحالات التالية :

١ ـ اذا كانت الآلات مرتبة علـى أرصـفة المصنع ترتيبا يخالف تسلسل مراحل الانتاج مما يؤدى الى تكرار عمليات النقل وطول مدة الانتاج •

٢ ـ يؤدى استخدام أدوات غير مناسبة لمعاونة العامل فى أداء عمله الى تعطيل أو بطء الانتاج وبالتالى انخفاض حجم الناتج خلال فتـرة معينـة •

٣ ـ يؤدى استخدام قطع الغيار ذات الجودة المنخفضة الى تكرار تعطيل الآلات وبالتالى انخفاض رقم الناتج المحقق ، والمثل الواضح على ذلك ما يحدث فى شركات نقل البضائع أو الركاب ، اذ تضطر هـذه الشركات الى استخدام بعض قطع الغيار المصنعة تصنيعا رديئا بدل قطع الغيـار الاصـلية ـ وغـير المتوافرة ـ مما يترتب عليه تكرار تعطل السيـارات •

٤ ـ استخدام آلات لا تتفق فى نوعها مع طبيعة ظروف التشغيل ،

والمثل على ذلك ما حدث فى احدى شركات انتاج البسكويت التى استوردت لمرحلة التعبئة آلة مصممة للتعبئة الاوتوماتيكية ، وبعد عدة شهور من الاستخدام تبين أن حجم الناتج أقل بكثير من الانتاج الموضح فى الكاتالوج الذى ورد مع الآلة وذلـك بسبب تكرار عطـلات الآلة • وبدراسة أسباب العطلات تبين أنها بالدرجة الاولى ترجع الى أن الناتج الذى يوضع بها للتعبئة (البسكويت) غير متجانس فى مواصفاته • وقد

اضطرت الشركة الى ايقاف استخدام الآلة واحلال مجموعة من العمال محلها ، بعبارة أخرى اضطرت الى تغيير طريقة التعبئة مـن الاسلوب الآلى الى الاسلوب اليدوى •

ج ـ تأثر حجم الناتج والجهد المبذول بأسلوب الادارة :

قد تؤدى تصرفات الادارة الى اطالة فترة الانتـــاج وبالتـــالى الى انخفاض حجم الناتج الممكن خلال فترة معينة وذلك فى حالة أو أكثر من الحالات الآتية :

١ ـ قد ترى الادارة ان زيادة المبيعات يمكن أن تتحقق عن طريق زيادة التشكيلة المعروضة من السلع • الا أن ذلك له تأثير مباشر عـلى الانتاج من حيث تكرار تعطيل الآلات للانتقال من صنف الى آخر •

٢ ـ قد تنشأ الاعطال أيضا بسبب تقصير جهاز البيع فى التعرف على المواصفات التى يطلبها المستهلك • وعلى ذلك قد تضطر الاقسام الانتاجية الى اعادة التشغيل أو ايقاف الانتاج لفترة لاجراء تعديل على مواصفاته • وكل ذلك يؤدى الى إطالة فترة الانتاج وبالتالى انخفاض حجم الناتج •

٣ ـ تيسير تشـغيل بعض المصانع دون الالتزام ببرنامج عمـل مدروس يحدد مقدما الاصناف التى ستنتج ومدة الانتاج ، وتسلسل سير الانتاج من مرحلة الى أخرى ووقت البدء والانتهاء من كل صنف • ويترتب على عدم وجود هذا البرنامج أن تتعطل الآلات لبعض الوقت فى انتظار تكليفها بعمل •

٤ ـ قد تتعطل الآلات ويتعطل العمال أيضا فى حالة تخلف جهاز المشتريات والمخازن عن تدبير احتياجات الانتاج بالمواصفات والكميات المطلوبة فى المواعيد المحددة لها •

٥ ـ قد تتعطل الآلات ويتعطل العمال بسبب تخلف نظام الصيانة الوقائية أو العلاجية أو كليهما •

٦ ــ قد يقل الناتج عن الحجم الممكن تحقيقه بسبب ارتفاع نسبة العادم وذلك للسماح باستمرار الانتاج بالرغم من وجود عيوب واضحة فى الآلات •

٧ ــ قد ينخفض الانتاج عن المعدل الممكن تحقيقه فى حالة عدم ترتيب مكان العمل وبالتالى ضياع جزء من وقت العامل بحثا عن أدواته أو بحثا عن مكانه يضع فيه انتاجه •

د ــ أثر مهارة العامل وظروف العمل :

يتــأثر حجم الناتج بمســتوى مهارة العاملين وبظروف تشغيلهم فمهارة العامل وسلوكه وتصرفاته والجو المهيىء له يؤثر عــلى انتاجه مــن حيث :

١ ــ قد يرتفع الوقت الضائع والذى يمكن أن يخصص للانتاج اذا زادت فترات الراحة التى يحصل عليها العمال أثناء اليوم عن المعدلات الموضوعه •

٢ ــ ويزيد الوقت الضائع أيضا اذا لم يلتزم العمال بمواعيد العمل أو تلكأوا فى بدء العمل مع بداية موعد الوردية •

٣ ــ ينخفض الانتاج بارتفاع نسبة العيوب أو زيادة عدد الوحدات التالفة عن المعدل الموضوع وذلك بسبب اهمال العامل •

٤ ــ ينخفض الانتاج بسبب الوقت الضائع النــاتج عن حوادث العمل ، وهــذه تحــدث فى حالات كثيرة بسبب عدم الالتزام بالقواعد الموضوعية لمنع الحوادث •

ثالثا ــ استخدام نتائج الدراسة لانتاجية العامل

حصلت دراسات الانتاجية على أهتمام واضــح مــن جانب رجال الاعمال منذ أن قدم لهم فى مطلع القرن العشرين تفكيره لزيادة انتاجية العامل من خلال تطوير الاسلوب الذى يؤدى به عمله • فقد كان

يعتقد أن هناك أسلوب مثالى لتأدية كل نوع من الاعمــال ، وان تدريب العامل وتوفير الظروف التى تساعدة على اتباعه يضمن زيادة انتاجية •

وقد ظل هذا الاهتمام بزيادة الانتاجية يحتل منزلة خاصة فى تفكير المسئولين عن ادارة المصانع فى الغرب والشرق على السواء حتى الان ، لادراكهم أن التقدم يحتاج الى زيادة الانتاج بمعدل أسرع مــن معدل زيادة الاجور •

ونتيجة لحداثة عهــدنا بالصناعة وعــدم القراءه المتعمقه لتاريخ الصناعة للتوصل للدروس المستفادة منه ، كان اهتمامنا بزيادة الانتاج من خلال زيادة متوسط ما ينتجه العامل اهتمام محــدود وشــــكلى • زاد اهتمامنا بالتعليم العــام والــذى يزود الطالب بمعلومات متنوعة لا يتقن معرفة الا القليل منها • وتعددت وتنوعت الموضوعات التى نقدمهــا فى الدراسة الجامعية ، دون اهتــمام بتعميق الفهم والاتقان لجــزء منهــا والمعرفة الكاملة بكيفية تطبيقها • وبالتالى أصبحنا نواجــه موقف فريد فى نوعه يتمثل فى انفاق لمدة ١٦ سنة على الاقل عــلى تعليم مواطن ذو قدرات محدوده على الانتاج •

وما حدث فى مؤسسات التعليم امتد ليشمل وحــدات الانتــاج • فنشكو من أن انتاج مؤسساتنا ثابت أو يتزايد بمعدلات طفيفة ، ونشكو أيضا من أن انتاجية العامل لدينا أقل بكثير من انتاجية زميله الذى يعمل فى مشروع آخر فى كثير من الدول ، وبالرغم من هذا لم نحاول بصدق معالجة ذلك ، اللهم الا اذا كانت المناقشة بين آن وآخر على صفحات الجرائد للمشكلة تعتبر علاجا لها !!

يوجد أمامنا النموذج الغربى والشرقى للتقدم وكلاهمــا اعتمد فى تحقيق انجازاته أولا على تكوين المواطن القادر على الانتاج ثم ثانيا ، على التكنولوجيا التى صنعها الانســان (التكنولوجيــا هى اســتخدام نتائج البحث العلمى فى مواقع العمل) • كان الاهتمام فى مؤســــــات التعليم وفى مؤسسات الانتاج لعشرات السنين مركزا على خلق المواطن

الذى يتقن أداء عمل معين وقادر على أن يكون جادا ومنضبطا اثناء أدائه للعمل . ومن خلال جهد هذا المواطن توافر المال للانفـــاق على البحث العلمى وتطبيقاته . المطلوب منا ان نعى تجارب من سبقونا ونبـــدأ من حيث بدأ الآخرون ، فتجارب اعداد الانسان المنتج لاينفع فيها أن نبـدأ من حيث انتهى الاخرون ، لابد ان نمر بالتجربة بالكامل حتى نستوعب دروسها ونتقنها .

البداية دائما لتطوير الانتاجية تتمثل فى تحليل ودراسة ما هــو قائم فعلا أى انتاجية العامل الحالية ، واستخدام نتائج الدراســة فى اتخاذ ما يلزم من اجراءات لتطوير ما هو قائم . اذ تفيد نتائج الدراسة فى ابراز أهمية زيادة الانتاجية على مستوى الدولة ككل ،تحديد العلاقة بينها وبين الزيادات الدورية فى الاجور ، وضع أنظمة مقبولـــة لربط الاجر بالانتاج ، تحديد حجم العمالة المطلوبة فى بعض الاقســـام او الانشطة أو المشروعات الجديدة وتحديد العمالة الزائدة فى مواقـع العمل ، وسوف نناقش كل من هذه الاستخدامات بالتفصيل .

زيادة إنتاجية الفرد فى مصر هى السبيل الوحيد للتقدم .

تتمثل المشكلة الاقتصادية فى مصر فى انخفاض مستوى معيشـــة الفرد ، فما يحصل عليه الفرد فى المتوسط من دخل يمكنه من الحصـــول على أنواع وكميات محدودة من السلع والخدمات . فالعامل فى المزرعة أو المصنع والموظف فى دوائر الحكومة يكاد دخله لايكفيه للحصـــول على ضرورات الحياة .

وبما ان الدخل الذى يحصل عليه الفرد هو الذى يمكنـــه من ان يحصل على السلع والخدمات ، يكون السبيل الى زيادة حصته من هذه السلع هو زيادة دخله .

ونعلم جميعا ان الفرد يحصل على الدخل مقابل ما يعطيه من جهد يتحول الى انتاج ، اذ لا يعقل ان يحصل الفرد على دخل دون ان يعطى

شيئا • وبالتالى فان أى زيادة فى دخل الفرد لابد وان يقابلها زيادة فى المصدر الذى سيحصل منه على هذه الزيادة وهو زيادة الانتاج • بعبارة أخرى حتى يأخذ الفرد لابد وأن يعطى ، لان المصدر الوحيد الذى سيأخذ منه هو ما أعطاه من ناتج نتيجة الجهد الذى بذله •

لنأخذ مثال بسيط لاسرة تريد الان ان تستمتع باستهلاك كمية أكبر من اللحوم والفواكه وغيرها من المأكولات وتلبس أفضل وتنتقل الى مسكن أحسن ، ولديها عائل واحد هو رب الاسرة الذى يتقاضى من عمله ٣٠ جنيه • قد يفكر رب الاسرة أن يؤدى عملا اضافيا بعد الظهر فيحصل على ١٥ جنيه فى الشهر (ونجد هذا واضحا اذ يفرح العاملون فى المؤسسات بالعمل لساعات اضافية • (وكثير من العاملين الذين يتقنون قيادة السيارات مثلا يعملون على سيارات الاجره بعد الظهر الخ) • وقد تفكر الزوجة اذا كانت تتقن حرفة ان تلتحق بوظيفة فى أحد المشروعات، او تنتج بعض السلع المنزلية القابلة للبيع (مثل تفصيل بعض الملبوسات او اعداد بعض المفارش او تصنيع بعض المأكولات كما نشاهد اليوم) فاذا تكسبت من ذلك ١٠ جنيهات فى الشهر زاد دخل الاسرة بهذا القدر • ومن الممكن أن يتفرغ الاولاد للتعليم فى شهور الدراسة ، ثم يلتحقون بعمل مؤقت فى الاجازة الصيفية • فاذا فرضنا ان الاسرة لديها طالبين بالجامعة وعمل كل منهم اربعة شهور بمرتب شهرى ٢٠ جنيه فان معنى ذلك ان دخلا اضافيا قد تحقق للاسرة (ونشاهد ذلك بوضوح فى الغرب كما ان بدايته ظاهرة فى طوابير المسافرين للعمل فى الخارج من طلبة الجامعات فى الاجازة الصيفية) • واضح من هذا المثال ان دخل الاسرة يمكن ان يقتصر على ٣٠ جنيه فى الشهر أى ٣٦٠ جنيه فى السنة اذا كان المنتج الوحيد هو الزوج ، ومن الممكن ان يزيد الى ٨٢٠ جنيه أى الى مايزيد عن ضعف الدخل الحالى اذا تحول الجميع الى منتجين (الزوج ٣٦٠ + ١٨٠ أضافى والزوجة ١٢٠ والاولاد ١٦٠) • السبيل اذا الى رفع مستوى المعيشة هو مزيد من الجهود لاعطاء

مزيد من الانتاج (الزوج ينتج أكثر والزوجة اصبحت منتجة لسلع والاولاد اصبحوا منتجين لسلع والاولاد اصبحوا منتجين لسلع او خدمات) .

ان المدخل الوحيد للتقدم فى مصر هو أن نصبح جميعا (ما عدا الاطفال) منتجين . من يعمل الان يزيد من ساعات عمله وانتاجه ، ومن لايعمل ويقف متفرجا ومستهلكا يجب ان يعمل . اذا كان جزء كبير غير مؤهل للانتاج لأنه لم يعد بعد لاداء الاعمال المطلوبة ، فلنبدأ فى اعداده فرحلة الالف ميل تبدأ بخطوة . الاسرة فى القرية يجب أن تتحول الى وحدة انتاج ، كل فرد منها يعمل ويعطى انتاج طوال العام (التجربة بدأت فى القرى المحيطة بالقاهرة حيث بدأت النساء والبنات يتعلمن الاشغال اليدوية) .

بطبيعة الحال سيقع جزء من العبء على الدولة التى يمكن ان تعبىء الامكانيات فى المؤسسات الحكومية لتعليم الراغبين حرفا منتجة ، ولكن يجب الا ننتظر الى أن توفر لنا الدولة كل شيء . يجب على كل فرد منا ان يتعلم كيف ينتج شيئا . ومن حسن الحظ ان هذا الاتجاه قد بدأ ، وهو واضح فيما نشاهده من اقبال الكثير من الشبان على تعلم بعض الحرف اليدوية أو المكتبية . يجب علينا أن ندعم هذا الاتجاه وأن نوفر له كل مقومات النمو . لا يعقل أن نكون بلدا يشكو من زيادة السكان وفيه أزمة فى العمالة اللازمة لتنظيف المنازل والشوارع والطهى وخدمة الفنادق وقيادة السيارات وحرف البناء وغيرها من الحرف التى يحتاج التدريب عليها الى امكانيات مادية وزمنية محدودة .

٢ــ دراسة الانتاجية هى الأساس لتحديد الزيادات فى الاجور الأساسية

يتوقع العاملون الحصول على زيادات سنوية فى الاجور لمواجهة التغيرات فى أعباء المعيشة . وتمثل هذه الزيادة السنوية زيادة فى تكلفة

الانتاج •ومتى اصبحتالزيادة السنوية جزء من نظامالاجور فى المشروع تحول بند الاجور الى مصروف متزايد ، بمعنى أن يزيد حتى ولو لم يتغير الانتاج • وتؤدى الزيادة بمعدل ثابت سنويا الى مضاعفة تكلفة الاجـــور فى مدة محدودة ، اذ أن مقدار الزيادة التى يتحملها المشروع تحســـــب بمعدل مركب ســـنويا •

فاذا فرضنا أن مشروع معين يرفع أجور العاملين فى المتوســـــط سنويا بمعدل ٧ فى المائة ، فان مقدار الزيادة فى السنة الاولى ســـــتمثل ٧ فى المائة من الاجور فى السنة السابقة ، وفى السنة الثانية سوف تزيد الاجور بمعدل ٧٪ من الاجور بعد زيادتها فى السنة الاولى وهكذا •

ومن المهم أن نعاون الشركات التى نعمل فيها فى التعرف مقدما على الاعباء السنوية ولعدة سنوات مقبلة والتى تترتب على الالتزام بزيادة الاجور سنويا وبمعدل ثابت • فمتى عرف معدل الزيادة الســـنوية لكل جنيه أجور ، فيمكن من جداول الفائدة المركبة أن نتعرف على جملة جنيه الاجور لاى عدد من السنوات المقبلة • ومـــادام رقم الاجور للســـنة الحالية معروف ، فيمكن ايجاد جملة الاجور السنوية بعد الزيادة لأى عدد مقبل من السنوات المقبلة وذلك بأن نضرب الاجور الحالية فى جملة الجنيه اجور فى كل من السنوات المقبلة • ولتوضيح ذلك نأخذ المثال الآتى:

مثال : حساب عبء الأجور للعشر سنوات المقبلة فى أحد المشروعات .

وفيما يلى البنود التى وردت فى حساب الايرادات والمصروفات الجارية لاحد المشروعات والتى تمثل الاجور والمزايا العينية عن العام المنتهى فى ١٩٧٧/١٢/٣١ لاحد المشروعات .

الاجور والمكافآت

وظائف دائمة	٣٣١٧٤٢
حوافز	١٢٨٠٥٧
أجور أضافية	٢٣٩٦٥
بدلات	١٥٠٧٧
مكافآت	٢٠٩٨
اجمالى الاجور	٤٩٥٩٣٩

المزايا العينية

ملابس	٢٧٥٦
علاج	١٤٥٨٧
خدمات اجتماعية	٧٦٠٨
اجمالى المزايا العينية	٢٤٩٥١

فاذا علمت أن الشركة تمنح زيادة سنوية فى الاجور الاساسية تصل الى ٨ فى المائة ، كما أن المزايا العينية تزيد بمعدل ١٠ فى المائة سنويا نتيجة ارتفاع تكلفة الخدمات ولان بعضها يرتبط فى زيادته بزيادة الاجور الاساسية (التأمينات) احسب التكلفة المتوقعة للأجور الاساسية خلال العشر سنوات القادمة ؟

الحـــل

ترتبط الحوافز بالزيادة فى الانتاج ، والاجور الاضافية لساعات عمل أضافية من المفروض أن تتحقق فيها زيادة فى الانتاج ، والبدلات مقابل أعباء معينة مثل الانتقالات والمكافآت مقابل انجازات قام بها العاملين . وعلى ذلك فان كل زيادة فى هذه البنود يقابلها دخل اضافى يكفى على الاقل لتغطيتها الجزء الذى نخشى أن يزيد دون مقابل هو أجور الوظائف الدائمة والمزايا العينية .

الاجور للوظائف الدائمة	٣٣١٧٤٢
المزايا العينية	٢٤٩٥١

وبالرجوع لجدول الفائدة المركبة نجد أن جملة مبلغ قدره جنيه واحد يتزايد بمعدل ٨٪ سنوياً هى .

فى نهاية السنة الاولى	١ر٠٨
فى نهاية السنة الثانية	١ر١٦٦
فى نهاية السنة الثالثة	١ر٢٦٠
فى نهاية السنة الرابعة	١ر٣٦٠
فى نهاية السنة الخامسة	١ر٤٦٩
فى نهاية السنة السادسة	١ر٥٨٧
فى نهاية السنة السابعة	١ر٧١٤
فى نهاية السنة الثامنة	١ر٨٥١
فى نهاية السنة التاسعة	١ر٩٩٥
فى نهاية السنة العاشرة	٢ر١٥٩

وجملة مبلغ قدره جنيه واحد يتزايد بمعدل ١٠٪ سنويا هى -

فى نهاية السنة الاولى	١ر١٠٠
فى نهاية السنة الثانية	١ر٢١٠

فى نهاية السنة الثالثة	١ر٣٣١
فى نهاية السنة الرابعة	١ر٤٦٤
فى نهاية السنة الخامسة	١ر٦١٨
فى نهاية السنة السادسة	١ر٧٧٢
فى نهاية السنة السابعة	١ر٩٤٩
فى نهاية السنة الثامنة	٢ر١٤٤
فى نهاية السنة التاسعة	٢ر٣٥٨
فى نهاية السنة العاشرة	٢ر٥٩٤

لتحديد مقدار الاجور المتوقعة فى نهاية كل من السنوات العشر المقبلة سنضرب الاجر الاساسى فى كل من جملة الجنيه فى نهاية كل سنة على أساس زيادة ٨٪ ، ثم المزايا المعنية فى كل من جملة الجنيه فى نهاية كل سنة على أساس ١٠٪ على الوجه التالى •

(١) جملة الاجور الاساسية للوظائف

السنوات	جملة الاجر الاساسى بزيادة ٨٪	
١	٣٣١٧٤٢×١ر٠٨ =	٣٥٨٢٨١ر٣٦
٢	٣٣١٧٤٢×١ر١٦٦ =	٣٨٦٨١١ر١٧
٣	٣٣١٧٤٢×١ر٢٦٠ =	٤١٧٩٤٧ر١٨
٤	٣٣١٧٤٢×١ر٣٦٠ =	٤٥١١٦٩ر١٢
٥	٣٣١٧٤٢×١ر٤٦٩ =	٤٨٧٣٢٨ر٩٩
٦	٣٣١٧٤٢×١ر٥٨٧ =	٥٢٦٤٧٤ر٥٥
٧	٣٣١٧٤٢×١ر٧١٤ =	٥٦٨٦٠٥ر٧٨
٨	٣٣١٧٤٢×١ر٨٥١ =	٦١٤١٤٠ر٤٠
٩	٣٣١٧٤٢×١ر٩٩٥ =	٦٦١٨٢٥ر٢٩
١٠	٣٣١٧٤٢×٢ر١٥٩ =	٧١٦٢٣٠ر٩٧

(ب) جملة المزايا العينية

السنوات	جملة المزاية العينية فى نهاية كل سنة
١	٢٤٩٥١×١ر١٠٠ = ٢٧٤٤٦ر١
٢	٢٤٩٥١×١ر٢١٠ = ٣٠١٩٠ر٧
٣	٢٤٩٥١×١ر٣٣١ = ٣٣٢٠٩ر٧
٤	٢٤٩٥١×١ر٤٦٤ = ٣٦٥٢٨ر٢
٥	٢٤٩٥١×١ر٦١١ = ٤٠١٩٦ر٠٦
٦	٢٤٩٥١×١ر٧٧٢ = ٤٤٢١٣ر١
٧	٢٤٩٥١×١ر٩٤٩ = ٤٨٦٢٩ر٤
٨	٢٤٩٥١×٢ر١٤٤ = ٥٣٤٩٤ر٩
٩	٢٤٩٥١×٢ر٣٥٨ = ٥٨٨٣٤ر٤
١٠	٢٤٩٥١×٢ر٥٩٤ = ٦٤٧٢٢ر٨

الزيادة المتوقعة فى الاجور لعشر سنوات

السنوات	الاجور الاساسية	المزايا العينية	الاجمالى	الزيادة السنوية	متجمع الزيادة
حاليا	٣٣١٧٤٢	٢٤٩٥١	٣٥٦٦٩٣	ـــــ	
السنة الاولى	٣٥٨٢٨١ر٣٦	٢٧٤٤٦ر١٠	٣٨٥٧٢٧ر٤٦	٢٩٠٣٤ر٤٤	٢٩٠٣٤ر٤
السنة الثانية	٣٨٦٨١١ر١٧	٣٠١٩٠ر٧	٤١٧٠٠١ر٨	٣١٢٧٤ر٤	٦٠٣٠٨ر٨
السنة الثالثة	٤١٧٩٩٤ر٩٢	٣٣٣٠٩ر٧	٤٥١٢٠٤ر٦	٣٤٢٠٢ر٨	٩٤٥١١ر٦
السنة الرابعة	٤٥١١٦٩ر١٢	٣٦٥٢٨ر٢	٤٨٧٦٩٧ر٣	٣٦٤٩٢ر٧	١٣١٠٠٤ر٣
السنة الخامسة	٤٨٧٣٢٨ر٩٩	٤٠١٩٦ر٠٦	٥٢٧٤٢٥ر٠٥	٣٩٨٢٧ر٧٥	١٧٠٨٣٣ر٠٥
السنة السادسة	٥٢٦٤٧٤ر٥٥	٤٤٢١٣ر٤٠	٥٧٠٦٨٧ر٩٥	٤٣١٦٢ر٩	٢١٣٩٩٤ر٩٥
السنة السابعة	٥٦٨٦٠٥ر٧٨	٤٨٦٢١ر٤	٦١٧٢٣٥ر١٨	٤٦٥٤٧ر٢٣	٢٦٠٥٤٢ر١٨
السنة الثامنة	٦١٤١٤٠ر٤٠	٥٣٤٩٤ر٩	٦٦٧٦٣٥ر٣٠	٥٠٤٠٠ر١٢	٣١٠٩٤٢ر٣
السنة التاسعة	٦٦١٨٢٥ر٢٩	٥٨٨٣٤ر٤	٧٢٠٦٥٩ر٦٩	٥٣٠٢٤ر٣٩	٣٦٣٩٦٦ر٦٦
السنة العاشرة	٧١٦٢٣٠ر٩٧	٦٤٧٢٢ر٨	٧٨٠٩٥٣ر٧٧	٦٠٢٩٤ر٠٨	٤٢٤٢٦٠ر٧٧

واضح من المثال السابق أن تكلفة الاجور والمزايا العينيــة قــد تضاعفت فى خلال عشر سنوات، فاذا أردنا تغطية هذه الزيادة فىالتكاليف فلابد من زيادة الانتاج سنويا بقدر يعادل هذه الزيادة • وحتى تتحقق هذه الزيادة فى قيمة الانتاج يوجد امام المشروع اختيارين : أن يرفــع من أسعار منتجاته أو أن يطلب من العاملين زيادة القيمــة المضـــافة بقدر يعادل على الاقل الزيادة السنوية فى الاجور •

ولا شك أن تغطية الزيادة فى الاجور من خـــلال زيادة الأســعار له نتائج ضارة بالمجتمع ، اذ يتسبب فى موجة من الارتفاع فى الاسعار تعم البلاد • وتأكل هذه الزيادة فى الاسعار الزيادة المحققة فى الاجور وبالتالى لايحدث أى تغير حقيقى فى مستوى معيشــة العمال فيزداد ضغطهم لمزيد من الزيادة فى الاجور • ويســتمر التســابق بين الاجور والاسعار دون حل مقبول لمشاكلهم ومشــاكل المشروعات التى يعملون فيها ، مما يضطر الدولة أن تتدخل لتجميد الزيادات فى الاجور والاسعار عند حدود معينة •

الحل الأفضل هو أن نعمل على زيادة القيمة المضــافة من خلال زيادة انتاجية كل عامل وبقــدر يفوق الزيــادة المتوقعــة فى الاجور ، وبالتالى يحصـــل العمال على الزيادة من حصــيلة ماحققوه من فائض بجهودهم • بل ويســــاهمون أيضا بجزء اضافى لتدعيم امكانيـــات المشروعات التى يعملون فيها •

مثال : استيعاب الزيادة المتوقعة فى الاجور من خــلال الزيادة فى القيمة المضافة •

اذا فرضنا فى المثال السابق أن القيمة المضافة عــام ١٩٧٧ كانت ٨٠٠ر٠٠٠ جنيه وأن عدد العمال كان ١٠٠٠ عامل • احســب الزيـــادة المطلوبه سنويا فى انتاجية العامل لمواجهة الزيادة فى الاجور ؟

الحـــل

انتاجية العامل حاليا (عام ١٩٧٧) = ٨٠٠ر٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٨٠٠ جنيـه

∵ الزيادة فى الأجور يجب أن تعادل الزيـادة فى الانتاجيـة ، فيجب أن تزيد انتاجية العامل فى المتوسط بقدر يعادل متوسـط الزيادة السنوية فى الاجور .

السنوات	الزيادة فى الاجور	المتوسط للعامل الواحد متوسط الزيادة فى الانتاجية
١	٢٩٠٣٤٠	٢٩ر٠٣
٢	٦٠٣٠٨	٦٠ر٣٠
٣	٩٤٥١١	٩٤ر٥١
٤	١٣١٠٠٤	١٣١ر٠٠
٥	١٧٠٨٣٢	١٧٠ر٨٣
٦	٢١٣٩٩٤	٢١٣ر٩٩
٧	٢٦٠٥٤٢	٢٦٠ر٥٤
٨	٣١٠٩٤٢	٣١٠ر٩٤
٩	٣٦٣٩٦٦	٣٦٣ر٩٦
١٠	٤٢٤٢٦٠	٤٢٤ر٢٦

أى أن انتاجية العامل لابد وأن تزيد بمعدل ٥٠ فى المائة على الأقل خـلال العشر سـنوات القادمة لتسـتوعب الزيادة المتوقعة فى الاجور الاساسية والمزايا العينية .

٣ ــ دراسات الانتاجية كأساس لوضع نظام ربط الاجور بالانتاج

تدفع معظم المشروعات للعاملين فيها مرتبات شهرية (أو كل نصف شهر أو كل اسبوع أو كل يوم) وتسمى هذه الاجور الاسـاسيـة .

وتشجيعا للعاملين على زيادة الانتاج تسمح بعض المنشأت بزيادة دخل العامل عن الاجر الاساسى اذا زاد انتاجه عن قدر معين يتفق عليه .

ولتحديد مقدار الزيادة فى الاجر اذا ، يجب أن يتحدد مقدار التغير فى انتاجية العامل عن الحد الادنى المتفق عليه . ولتوضيح ذلك نأخذ المثال الأتى .

مثال : ربط الزيادة فى دخل العامل بالتغير فى انتاجية .

فيما يلى قيمة الانتاج المحقق بالاسعار الجارية والرقم القياسى لاسعار المنتجات وعدد العاملين خلال الاعوام من ١٩٧٤ ــ ١٩٧٧ لشركة بور سعيد لمنتجات البترول .

السنوات	قيمة الانتاج	الرقم القياسى لاسعار المنتجات	متوسط عدد العمال
١٩٧٤	١٢٫٠٠٠٫٠٠٠	١٠٠	١٠٠٠
١٩٧٥	١٦٫٠٠٠٫٠٠٠	١٢٠	١١٠٠
١٩٧٦	١٨٫٠٠٠٫٠٠٠	١٣٠	١٢٠٠
١٩٧٧	٢٠٫٠٠٠٫٠٠٠	١٤٠	١٣٠٠

واذا علمت أن الاجور الاساسية للعاملين وعددهم خمسة فى المعمل الكميائى كانت فى الاعوام ١٩٧٥ ــ ١٩٧٧ على الوجه الاتى .

العاملين	متوسط الاجر السنوى
١	٤٠٠
٢	٦٠٠
٣	٨٠٠
٤	١٠٠٠
٥	١٢٠٠

اذا علمت أيضا أن الشركة قررت أن تمنح مكافأت سنوية للانتاج بنفس نسبة الزياة فى الإنتاجية للعامل فى المتوسط .

المطلوب

تحديد الزيادة المستحقة لكل من العاملين فى المعمل خلال السنوات ١٩٧٥ — ١٩٧٧

الحـــل

(أ) قيمة الانتاج السنوى بأسعار ثابتة

السنوات	الانتاج بأسعار ثابتة
١٩٧٥	١٣ر٣٣٣ر٣٣٣
١٩٧٦	١٣ر٨٤٦ر١٥٣
١٩٧٧	١٤ر٢٨٥ر٧١٤

(ب) انتاجية العامل عام ١٩٧٤

= ٠٠٠ر٠٠٠ر١٢ ÷ ١٠٠٠ = ١٢٠٠٠ جنيه

(ج) انتاجية العامل فى السنوات ١٩٧٥ — ١٩٧٧

السنة	الانتاج بأسعار ثابتة	عدد العمال	انتاجيـــة العامل
١٩٧٥	١٣ر٣٣٣ر٣٣٣	١١٠٠	١٢١٢١ر٢٠٠
١٩٧٦	١٣ر٨٤٦ر١٥٣	١٢٠٠	١١٥٣٨ر٤٦
١٩٧٧	١٤ر٢٨٥ر٧١٤	١٣٠٠	١٠٩٨٩ر٠١

(د) معدل الزيادة فى انتاجية العامل

السنة	انتاجية العامل	الحد الأدنى المطلوب	معدل الزيادة
١٩٧٥	١٢١٢١ر٢١١	١٢ر٠٠٠	١٠و
١٩٧٦	١١٥٣٨ر٤٦	١٢ر٠٠٠	——
١٩٧٧	١٠٩٨٩ر٠٠	١٢ر٠٠٠	——

(هـ) الزيادة المستحقة فى الاجور عام ١٩٧٥

العـــامل	الاجر الأساسى	الزيادة فى الاجر (١٠و)
١	٤٠٠	٤ جنيه
٢	٦٠٠	٦
٣	٨٠٠	٨
٤	١٠٠٠	١٠
٥	١٢٠٠	١٢

يحتاج أى مشروع جديد الى عدد معين من العاملين يتناسب تناسبا طرديا مع كمية الانتـــاج (بفرض تغير أســاليب الانتــاج وزيادة الاعتماد على الألات) • ويتحدد هذا العدد عادة على أساس متوســط انتاجية العامل • فالمصانع المنتجة والموردة للالات والمعدات والشركات الاستشارية التى تتولى انشاء المصانع لديها معدلات للانتاجية تستخدمها مع البيانات الموجودة عن طاقة المصانع المطلوبه لتحديد الحجم المناسب للعمالة •

وتستخدم فى سبيل التوصل الى هذا العدد معادلة الانتاجية •

فاذا كانت كمية الانتاجية = كمية الانتاج أو قيمته ÷ عدد العمال

اذا عدد العمال = كمية الانتاج أو قيمته ÷ الانتاجيـــة

نفرض أن الانتاجية فى المتوسط للعامل فى صناعة الاسمنت تعادل ٢٠٠٠ طن فى السنة ، ونفكر فى انشاء مصنع جديد للاسمنت بطاقة اجمالية سنوية قدرها ٢٤٠٠٠٠٠ طن • فما هو الحد الاقصى لعدد العمال ؟

عدد العمال = ٢٫٤٠٠٫٠٠٠ ÷ ٢٠٠٠ = ١٢٠٠ عامل

وبالمقارنة يمكن التعرف على حجم العمالة الزائدة فى بعض الاقسام المتماثلة من خلال مقارنة انتاجية العامل فى هذه الاقسام والبيانات المتاحة عن الانتاج والعمالة •

مثـــال :

فيما يلى بيانات الانتاج والعمالة المستخدمة خلال عام ١٩٧٧ فى الاقسام الثلاثة للغزل فى الشركة العربية للغزل والنسيج •

الاقسام	الانتاج بالطن	عدد العاملين فى القسم
ا	٢٠٠٠٠٠ طن	١٠٠٠
ب	٣٠٠٠٠٠ طن	١٤٠٠
ج	١٢٠٠٠٠ طن	٨٠٠

فاذا علمت أن ظروف العمل فى الاقسام ونوعية الآلات المستخدمة واحدة ، حدد مقدار الزيادة فى العمالة ان وجدت فى بعض الاقسام ؟

الحـــل

انتاجية العامل فى الاقسام الثلاثة

الاقسام	الانتاج	العمالة	انتاجية العامل
ا	٢٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠	٢٠٠
ب	٣٠٠٠٠٠	١٤٠٠	٢٨ر٢١٤
ج	١٢٠٠٠٠	٨٠٠	١٥٠

اذا كانت ظروف العمل ونوعية الالات واحدة فان معنى هذا أن متوســط انتاجية العامل فى جميع الاقســام لابد أن يكون فى حـــدود ٢٨ر٢١٤ طن ٠

عــدد العاملين فى القســم ا على أســاس معدل انتاجــه للعامل ٢٨ر٢١٤

= ٠٠٠ر٢٠٠ ÷ ٢١٤ = ٩٣٤ عامل

عدد العاملين فى القســم ج على أســاس معــدل انتاجه للعامل ٢٨ر٢١٤ طن

= ٠٠٠ر١٢٠ ÷ ٢١٤ = ٧ر٥٦٠ أى ٥٦١ عامل

الزيادة فى العمالة فى القسم ا = ١٠٠٠ — ٩٣٤ = ٦٦ عامل

الزيادة فى العمالة فى القسم ج = ٨٠٠ — ٥٦٦ = ١٣٤ عامل

أسـئلة وتطبيقـات

أسـئلة :

اقرأ كلا من العبارات التاليـة ثم أجب بكلمة « نعم » اذا كنت موافق على ما جاء فيها أو بكلمة « لا » فى حالة عدم موافقتك مع ذكر المبررات فيما لايزيد عن سطرين .

١ ــ من الممكن زيادة الناتج القومى المحلى دون زيادة انتاجية الفرد فى المتوسط من العاملين فى القطاعات المختلفة .

٢ ــ زيادة انتاجية الفرد فى المتوسط يمكن أن تسـاهم فى رفع مستوى معيشته .

٣ ــ اذا زادت الأجور السنوية بمعدل ١٠ فى المائة فان تكلفـة الاجور تتضاعف فى مدة أقل من عشر سنوات .

٤ ــ يجب أن تعالج الاجور على أنها مصروف متغير .

٥ ــ توجد علاقة واضحة بين انتاجية العامل وتكلفـة الاجور فى المتوسـط .

٦ ــ نستطيع تقدير احتياجات التوسـعات فى أى مشروع من خلال دراسة انتاجية العامل فى المتوسط .

٧ ــ قد يشير الاختلاف فى انتاجية العامل من مكان الى آخر الى خلل فى توزيع العمالة بين الاماكن المختلفة .

تطبيقات عمليـــة

السؤال الأول :

(أ) فيما يلى بيان بالبنود الرئيسية التى ظهرت فى الكشــــف التحليلى للانتاج والبضائع بغرض البيع للشركة المصرية لانتاج الغزل والنسيج عن الاعوام ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ •

البيـــــان	١٩٧٥ بالالف جنيه	١٩٧٦ بالالف جنيه
صادرات	٤ر٩٠٠	٤ر٨٠٠
محليــــة	١ر١٠٠	٩٠٠
التغير فى مخزون الانتاج العــام	١ر٥٠٠	+ ٢ر٠٠٠
التغير فى مخزون تحت التشــغيل	+ ٢ر٠٠٠	— ٥٠٠
مبيعات بضائع بغرض البيع		
مبيعات بضاعة مشتراه	٨٠٠	٩٠٠
التغير فى المخزون	— ٢٠٠	+ ١٠٠

(ب) كذلك أمكن الحصول على البيانات التالية عن الاستخدامات الجارية عن الاعوام ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ •

البيـــان	١٩٧٥	١٩٧٦
باب أول — أجـــور		
١ — أجور نقدية وبدلات	١ر٢٠٠	١ر٤٠٠
مكافآت	١٧٠	٢٠٠
٢ — مزايا عينية	١٠٠	١٢٥
باب ثانى — النفقات الجارية والتحويلية		
١ — مستلزمات سلعية	١ر٧٠٠	١ر٩٠٠
٢ — مشتريات بقصد البيع	٣٠٠	٦٠٠

٣ ــ مستلزمات خدمية	٢٥٠	٣٠٠
٤ ــ ضرائب ورسوم جمركية	٤٠٠	٢٣٠
٥ ــ رسوم انتاج	١٠٠	١٥٠
٦ ــ الاهـــــلاك	٤٥٠	٥٠٠

(ج) عدد العاملين ومتوسط عدد أيام العمل فى السنة للعامل

البيان	١٩٧٥	١٩٧٦
عدد العاملين	٢٩٠٠	٣٠٠

المطلوب :

أولا : استخدام المعلومات السابقة فى تحديد انتاجية العـــامل فى المتوسط فى كل سنة ومعدل الزيادة السنوية •

ثانيا : حدد انتاجية الجنيه أجر فى كل سنة•

ثالثا : ابداء رأيك فى التطور الذى طرأ على انتاجية العامل خـــلال هذه المـــدة •

السؤال الثانى :

فيما يلى بيان تفصيلى بالاجور المدفوعة خلال العـام المنتهى فى ٣١ ديسمبر ١٩٧٦ فى الشركة المصرية للتجارة والتوزيع •

أجور نقدية :

وظائف دائمة	٣٢١٠٠٠	
حـــــوافز	٧٥٠٠٠	
أجور اضافية	٢١٠٠٠	
مكافـــــآت	٢٠٠٠	
بدلات (انتقال وخلافه)	٩٠٠٠	
اجمـــالى		٤٢٨٠٠٠

مزايا عينيـــــة :

ملابس	٥٠٠٠	
عـــــلاج	٢٥٠٠٠	

خدمات اجتماعية	١٥٠٠٠	
مساهمة الشركة فى التأمينات	٦٢٠٠٠	
اجمـــالى		١٠٧٠٠٠
جملة النقدية والمزايا		٥٣٥٠٠٠

واذا علمت أن الاجور النقدية للوظائف الدائمة تزيد سنويا بمعدل ٧ فى المئة وأن اجمالى المزايا العينية يزيد بمقدار ١٥ فى المائة ٠

المطلوب :

(أ) تحديد مقدار الزيادة السنوية الاجمالية فى الاجور والمـــزايا العينية للعشر سنوات المقبلة ٠

(ب) اذا كان عدد العاملين فى المتوسط فى حـــدود ٨٠٠ عامل ، وبافتراض بقاء هذا العدد على ما هو عليه خلال العشر سنوات المقبلة ، احسب الزيادة سنويا فى انتاجية العامل لمواجهة الزيادة فى عبء الاجور ٠

السؤال الثالث :

فيما يلى جدول الاجور المرفق بالحسابات الختامية للعام المنتهى فى ٣١ ديسمبر ١٩٧٧ ٠

(أ) الاجور النقدية بالجنيه

أجور أساسية	٤٠٠ ٠٠٠	
حـــوافز	١٠٠ ٠٠٠	
مكافآت	٥٠ ٠٠٠	
بدلات	٢٠ ٠٠٠	٥٧٠٠٠٠

(ب) المزايا العينية بالجنيه :

خدمات طبية	٧٠ ٠٠٠	
خدمات اجتماعية	٣٠ ٠٠٠	
انتقـــالات	٤٠ ٠٠٠	
حصة الشركة فى التأمينات	٦٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠
جملة الاجور والمزايا العينية		٧٧٠ ٠٠٠

فاذا علمت أن المعلومات المتاحة عن السنوات السابقة تشير الى معدل زيادة سنوى فى المتوسط فى جميع البنود على الوجه الآتى :

حصة الشركة فى التأمينات	١٠	فى المائة
أجور أساسية	٥	
حوافز	٣	
مكافآت	٦	
بدلات	٤	
خدمات طبية	٥	
خدمات اجتماعية	٧	
انتقالات	١٠	

واذا علمت أيضا أن القيمة المضافة عام ١٩٧٧ كانت فى حدود ١٨٠٠٠٠٠ • احسب تأثير الزيادة فى الاجور على أنصبة غير العاملين فى هذه القيمة سنويا •

السؤال الرابع :

فيما يلى متوسطات الانتاج المحقق فى جميع الاقسام الانتاجية بأحد المصانع ومتوسط عددالعمال فى كل قسم خلال الخمس سنوات الماضية •

القسم	متوسط الانتاج السنوى بالاسعار الثابتة	متوسط عدد العمال
١	١٠٠٠ ٠٠٠	١٠٠٠
٢	٥٠٠ ٠٠٠	٣٠٠
٣	٧٠٠ ٠٠٠	٤٠٠
٤	٣٥٠ ٠٠٠	٦٠٠
٥	٤٠٠ ٠٠٠	٥٠
٦	٢٠٠ ٠٠٠	٣٠٠
٧	٦٠٠ ٠٠٠	٧٠٠

٨	١٠٠ ٠٠٠	١٠٠
٩	١٥٠ ٠٠٠	٣٠٠
١٠	٦٣٠ ٠٠٠	٤٠٠

فاذا علمت أن الشركة تعد مشروعا للتوسع فى طاقتها الانتاجية يسمح بزيادة قيمة الانتاج بأسعار ثابتة فى الاقسام الخمسة الاولى بمعدل ٥٠٪ فى الثلاث سنوات الاولى ؛ يزاد الى ٩٠٠ فى المائة ابتداء من السنة الرابعة . ثم توسعات فى الاقسام الاخرى تسمح بزيادة قيمة الناتج منها بأسعار ثابتة بمعدل ١٠٠ فى المائة فى السنوات الثلاث الاولى، ٢٠٠ فى المائة ابتداء من السنة الرابعة .

المطلوب :

تحديد احتياجات كل قسم من العمالة لكل من السنوات الخمس المقبلة ؟

الباب الرابع

تحديد الانتاج المطلوب من العامل

معدل للانتاج فى كل موقع يعطى منتجا قابل للقياس

تصبح النتائج التى توصلنا اليها من دراسة الانتاجية خلال فترة ماضية ذات قيمة أكبر ، اذا قارنا متوسط الانتاج المحقق بواسطة العامل بالمتوسط المفروض أن يحققه خلال فترة القياس . فالقول بأن متوسط انتاجية العامل خلال عام ١٩٧٧ فى الشركة العربية للادوية مثـــلا كان ٤٠٠٠ جنيه لا يعنى أكثر من كونه معلومة . ولكن تصبح هذه المعـلومة أكثر فائدة اذا قارنا هذا الرقم برقم آخر يمثل متوسط الناتج المفروض أن يحققه العامل . فاذا كان هذا الرقم الاخير ٣٠٠٠ جنيه مثـلا ، فان معنى هذا أن متوسط انتاجية العامل قد زادت عما هو مطلوب منه بمبلغ ١٠٠٠ جنيه أو المعدل ٣٣ر٣٣ فى المائة .

غير أننا نعلم أن المقارنة تصبح أكثر فائدة اذا تمت بين الانتـــاج الفعلى والانتـــاج المطلوب (أو النمطى) فى كل موقع داخل المشروع يتحقق فيه انتاج قابل للقياس بالكمية أو القيمة . ذلك لأن المتوســـط المحسوب للمصنع ككل يعطى قيمة تمثل سلسلة من القيم غير المتساوية بحيث تعادل الزيادة فى بعض المفردات النقص فى المفردات الاخرى . فمن الممكن أن تكون انتاجية العاملين فى مكان معين قد ضعفت ، فى الوقت الذى زادت فيه الانتاجية فى مواقع أخرى بشكل عوض هذا الضعف وأعطى زيادة اضافية .

فاذا استطعنا أن نحدد لكل مجموعة من العمال تعطى انتاجا متماثلا الانتاج المطلوب منها ، وقارنا ذلك بالانتاج المحقق مثلا ، تصبح الرقابة على النتائج أكثر فاعلية ، والهدف الموضوع مقبول من جانب العاملين .
نحن نعلم أن ظروف العمل تختلف من مكان الى آخر ، كما أن طبيعة المنتج تختلف من مكان الى آخر ، كما أن طبيعة المنتج تختلف من مرحلة الى أخرى ، وربما من موقع الى آخر فى نفس قاعة أو صالة الانتاج نتيجة اختلاف أنواع الآلات الموجودة فى القاعة الواحدة .

الهدف الذى يجب أن نسعى اليه من دراساتنا اذا هو أن نضع لكل مجموعة من العمال تنتج منتجا واحدا معدلا (هدفا) للانتاج مطلوب تحقيقه ، ونأمل من خلال توفير الظروف الملائمة والمقارنات التى نجريها مع النتائج ، أن تتحقق هذه المعدلات .

حتمية وجود معدلات للانتاج :

تفيد هذه المعدلات ، اذا وضعت بعناية فى عدة مجالات أساسية تستهدف جميعا تدعيم ايرادات المشروع أو تخفض مصروفاته وبالتالى تحسين موقف الربحية أو الفائض . هذه المجالات هى :

أولا: ان وجود هذه المعدلات حتمى لأى نظام لربط الاجر بالانتاج. اذ يطالب النظام عادة العامل بأن يعطى حدا أدنى للانتاج (المعدل الموضوع) فى مقابل الاجر الثابت الذى يحصل عليه ، ثم يعطيه زيادة فى الاجر اذا زاد انتاجه عن المعدل .

فاذا فرضنا مثلا أن المعدل الموضوع لمجموعة من العاملين فى أحد قاعات النسيج بشركة الشوربجى للغزل والنسيج هو ١٠ أمتار يوميا من الصنف الذى تقرر انتاجه فى شهر يناير ١٩٧٨ . وكانت عدد أيام العمل خلال يناير ٢٥ يوم ، ويتقاضى العامل أجر مضمون قدره ١٥ جنيه شهريا . مع السماح بزيادة الاجر الشهرى اذا زاد الانتاج الفعلى عن المعدل وبنفس نسبة زيادة الانتاج .

وبالرجوع الى سجلات الانتاج عن شهر يناير تبين أن أحد العمال أعطى انتاجا قدره ٣٠٠ متر (أى بزيادة قدرها ٥٠ متر عن الهدف) .

وزميل له أعطى ٢٠٠ متر فقط • وفقا لهذا النظام سوف نعطى العامل الاول زيادة فى اجر (عن الـ ١٥ جنيه) تعادل الزيادة فى الانتاج عن المعدل وهى ٢٠ فى المائة (٥٠ / ٢٥٠) أى ٣ جنيهات ، ويصبح الاجر المستحق له عن شهر يناير ١٨ جنيه ، بينما يستحق زميله ١٥ جنيه فقط •

ثانيا : ان وجود هذه المعدلات حتمى لوضع تقديرات دقيقة للتكاليف (اعداد المقايسات أو الدخول فى عطاءات توريد) فكثيرا ما يطلب من من المشروع أعطاء أسعاره لتوريد أصناف معينة من منتجاته ويحتاج تحضير الاسعار الى التعرف على التكاليف التقديرية المتوقعة للوحدة من الناتج • وتتضمن قائمة التكاليف عادة عنصر هام وهو تكلفة الاجور ، وهذه تتحدد على أساس الانتاج النمطى المطلوب من العامل فى كل مرحلة والاجر الذ يدفع له عن هذا الانتاج •

فاذا فرضنا فى المثال السابق أن مصنع النسيج قد تلقى طلبا من أحد المتعاملين يسأل عن السعر الممكن الارتباط به لتوريد طلبية فى حدود ٥٠٠٠٠ متر ، فكيف يحدد هذا السعر ؟ تعد قائمة التكاليف التقديرية لهذه الطلبية ، وتتضمن هذه ضمن بنود المصروفات المباشرة أجور العاملين على الآلات •

الانتاج المطلوبة • ففى المثال السابق اذا كان المفروض أن يعطى العامل انتاجا شهريا قدره ٢٠٠ متر • واذا كان الاجر الاساسى الذى يحصل عليه العامل مضافا اليه تكلفة المزايا العينية للعامل شهريا هو ٤٠ جنيه ؛ فان معنى ذلك أن الاجر المباشر للمتر الواحد يصل الى ٥ قروش ؛ وبالتالى نتوقع أن تكون تكلفة الاجور المباشرة لهذه الطلبية ٢٥٠ جنيه (٥٠٠٠٠ × ٠٫٠٥ جنيه) •

ثالثا : تستخدم المعدلات الموضوعية فى تحديد المواعيد المتوقعة لتنفيذ الطلبيات أو أوامر الانتاج • فاذا عرف معدل الانتاج اليومى أو الشهرى للعامل فمن السهل تحديد عدد ايام العمل المطلوبة لانجاز

أي طلبية أو أمر انتاج • ففى المثال السابق اذا استفسر صاحب الطلبية عن الموعد الممكن أن يتم فيه التسليم ، فلابد وأن تبدأ دراستنا بتحديد المدة اللازمة لتنفيذ هذه الطلبية من واقع البيانات الموجـودة لدينا عن معدل الانتاج للعامل ــ فاذا كان الانتاج الشهرى للعامل ٢٠٠ متر ، فان معنى هذا أن الطلبية ستحتاج الى ٢٥ عامل شـــهر (٢٥ عامل يعمل كل منهم لمدة شهر فى تنفيذ المطلوب) • فاذا أمكن تخصيص هذا العدد من العمال لتنفيذ الطلبية خلال الشهر القادم ، يرد على صاحب هذه الطلبية بأن من الممكن التسليم فى خلال هذه المدة • أما اذا تقدر ذلك فيحدد له موعد آخر يتوقف على مقارنة هــذا الوقت المطلوب من العمال بالوقت الممكن توفيره مستقبلا •

الطرق المستخدمة فى تحديد معدلات الانتاج للعمال :

نستخدم فى اعداد معدلات الانتاج أحد أسلوبين :

الاســـلوب الاول : يعتمــــد على تحليــــل البيانات المتــاحة عن الانتاج خلال فترة سابقة •

الاسلـــوب الثانى : يعتمد على دراسة أداء العامل فى كل موقع يحقق انتاجا متجانسا ، وتطوير هذا الاداء للوصـــول الى أفضــل أسلوب لتنفيذه ، وتدريب العامل على استخدام هذا الاسلوب ، ثم وضع معدل زمنى للوقت الممكن للعامل أن يتم خلاله العمل المطلوب • وقد بدأ استخدام هذا الاسلوب منذ مطلع القرن العشرين وأدخلت عليــه عدة تعديلات وتحسينات ، وأصبح أسلوبا مقبولا لتحسين الاداء •

وسوف نعالج بالتفصيل فى هذا الباب كيفية تطبيق كل من هــذه الاساليب •

الأسلوب الأول : التحليل الاحصائى لبيانات الأنتاج

يعتمد هذا الاسلوب على دراسة البيانات الموجودة عن الانتاج المحقق بواسطة كل مجموعة من العمال تنتج ناتجا معينا ويعملون فى ظروف متشابهه من حيث نوعية الآلات والادوات المعاونه • ومن تحليلنا للانتاج المحقق بواسطة كل عامل فى كل مجموعة على حده ، نستخرج المتوسط الحسابى لانتاج العامل أو كمية الناتج التى تحققت أكثر من غيرها أى المنوال •

مثال : الانتاج المتوسط للعامل فى حالة وجود عدد محدود من العمال•

ا ــ نفترض أننا بصدد وضع معدل للانتاج لعمال النسيج فى مصنع للغزل والنسيج • وقد أفادت المناقشات التى تمت مع المسئولين فى بأن القماش (النسيج) ينتج فى ثلاث صالات للانتاج ، ويوجد فى كل منها نوع معين من الآلات يختلف فى انتاجيته عن الانواع الأخرى : الصالة الاولى بها مشتراه من سويسرا عام ١٩٦٧ ، والثانية بها آلات مشتراه من سويسرا عام ١٩٦٧ ، والثالثة بها آلات مشتراه من فرنسا عام ١٩٧٦ • كما ان غالبية العمال فى كل صالة تقع فى فئات متقاربة من العمر • ولذلك تقرر أن يوضع معدل مستقل لانتاجية العامل فى كل صالة •

يتم وضع المعدل باتباع الخطوات الآتية :

الخطوة الاولى : تسجيل الانتاج خلال فترة ماضية ، اذ يتم فى هذه الخطوة اختيار أسبوع أو أكثر من السنة الماضية تكون فيه ظروف الانتاج طبيعيه من حيث عدم وجود عطلات فى الالات وانتظام وصول المواد ، وعدم وجود غياب بين العمال ، وعدم وجود اجازات خلال الاسبوع •

نطلب البيانات المتاحه عن الانتاج المحقق يوميا بواسطة كل عامل

خلال المدة التى اخترناها • لنفرض أن عدد العمال فى هـذه الصالة كان عشر عمال وأن المدة التى اخترناها هى الاسبوع الاول من أكتوبر ١٩٧٧ (من السبت أول أكتوبر الى الخمسين ٦ أكتوبر) • وقد حصـلنا عـلى المعلومات الآتية :

الانتاج المحقق بواسطة العامل يوميا

من ١ أكتوبر الى ٦ أكتوبر ١٩٧٧

بالمتر **قسم النسيج الشعبى**

الايـــام	السبت	الاحد	الاثنين	الثلاثاء	الاربعاء	الخميس
١	٣	٤	٥	٤	٥ر٤	٣
٢	٥	٥ر٣	٤	٥ر٤	٤	٣
٣	٦	٥ر٥	٥	٤	٥ر٤	٤
٤	٥ر٦	٥ر٦	٦	٥ر٤	٥	٥ر٤
٥	٦	٤	٥	٥ر٥	٥	٤
٦	٥ر٦	٤	٤	٥ر٤	٤	٤
٧	٥ر٥	٥ر٥	٥	٦	٤	٥ر٤
٨	٦	٥	٥	٦	٥ر٤	٥ر٤
٩	٥ر٦	٦	٦	٥	٦	٥
١٠	٣	٥ر٣	٤	٤	٥ر٣	٥ر٣
المجموع	٠ر٥٤	٠ر٥٠	٤٩	٤٨	٠ر٤٥	٠ر٤٠

من هذه البيانات نستطيع استخراج المتوسط الذى يمثل الانتاج الذى تحقق بواسطة العامل اما باستخراج المتوسط الحسابى أو المنوال • فاذا اعتبرنا أن النموذج الذى نبحث عنه يجب ان يضمن تعـادل الزياده

فى انتاج بعض الافراد مع النقص فى انتـاج البعض الآخـر نسـتخدم المتوسط الحسابى ، وبما ان المتوسـط = مجمـوع قيم المفـردات على عدد المفردات • وبما ان كميات الانتاج التى تحققت يوميا بواسطة العمال تمثل قيم المفردات •

وبما أن عدد المفردات هو عدد أيام العمل لجميع العمال خـلال الاسبوع أى ٦٠ يوم (١٠ عمال × ٦ أيام) • اذا

المتوسط الحسابى = (٤٠ + ٤٥ + ٤٨ + ٤٩ + ٥٠ + ٥٤) / ٦٠ = ٤ر٧٦ مترا

واذا أعتبرنا أن النموذج المطلوب هو الانتاج الاكثر تحققا نستخدم المنوال ليمثل المتوسط الحسابى للانتاج ، ويجب فى هذه الحالة أن نوجد التكرار لكل من أرقام الانتاج التى تحققت على الوجه الآتى :

كمية الانتاج اليومى	عدد المرات التى تحققت فيها
٣ر٥	٤
٤	٤
٤ر٥	١٥
٥	٩
٥	١١
٥ر٥	٤
٦	٩
٦ر٥	٤
مجموع التكرارات	٦٠

بما أن القيمة ٤ هى التى تحققت ١٥ مره ، يصبح المتوسـط لانتاج العامل محسوبا على أساس المنوال هو ٤ متر يوميا •

مثال ب : الانتاج المتوسط للعامل فى حالة وجود مجتمع كبير من العاملين :

ومن الجائز أن يكون عدد العمال الذين يؤدون عملا متجانسا وينتجون صنف معين ويعملون فى ظروف متشابهه كبيرا ، ويصل الى مايزيد عن الالف عامل • وبالتالى فلحساب المتوسط أو المنوال لابد أن نتعامل مع آلاف من الارقام اذا أردنا استخدام الاسلوب السابق •

غير أننا نعلم من دراستنا فى الاحصاء أن من الممكن تبسيط أسلوب استخراج المتوسط أو المنوال اذا قسمنا البيانات المتاحة عن الانتاج المحقق بواسطة العمال الى مجموعات تشمل كل منها عددا من القيم المتقاربه مع بعضها • لذلك تبوب البيانات المتاحة عن الانتاج الى فئات وتوزع مفردات البيانات المتاحة على هذه الفئات بأن نعد المفردات للقيم والموجوده فى كل فئه ونضع هذا العدد أمام كل فئه •

لنفرض أن قسم الغزل فى هذا المصنع يعمل به ١٠٠٠ عامل والجميع التحقوا بخدمة المصنع فى أوقات متقاربة وبالتالى فمهارتهم متقاربة • كما أنهم يعملون على آلات متجانسة اشتريت من مصدر واحد وفى نفس التاريخ • ومطلوب وضع معدل الانتاج لصنف معين من الغزل • فى هذه الحالة سنطلب بيانات عن الانتاج اليومى لكل عامل طوال فترة طبيعية للعمل ولتكن أسبوع ؛ ونقوم بتبويب أرقام الانتاج التى حصلنا عليها فى مجموعات ، ونضع أمام كل مجموعة عدد المرات التى تحقق فيها الانتاج الذى تشير اليه •

نفرض أننا توصلنا الى الجدول الآتى :

توزيع الانتاج اليومى لمجموعـة من العمـال •
(كيلو جرام غزل)

فئات الانتاج	عددمرات تكرار تحققها
٤٠ واقل من ٦٠	٦٠٠
٦٠ وأقل من ٨٠	٧٠٠
٨٠ وأقل من ١٠٠	٨٥٠
١٧٠ وأقل من ١٢٠	١٥٠٠
١٢٠ وأقل من ١٤٠	١٤٥٠
١٤٠ وأقل من ١٦٠	٩٠٠
مجموع التكرارات	٦٠٠٠

لاستخراج المتوسط الحسابى للانتاج المحقق بواسطة عمال الغزل لدينا كما نعلم أحد طريقتين : الطريقة الأولى المبسطه والطويله ؛ ثم الطريقة المختصرة •

أولا : متوسط انتاج عامل الغزل باستخدام الطريقة المطولة :
نستخدم مركز كل فئة ، ثم نضرب الناتج فى عدد التكـرارات ، ثم نجمع حاصل ضرب مراكز الفئات فى تكراراتها ، ونقسمه على مجموع عدد أيام العمل (مجموع التكرارات) وذلك على الوجه الآتى •

مراكز الفئات	عدد التكرارات	مراكز الفئات x عدد التكرارات
٥٠	٦٠٠	٣٠٠٠٠
٧٠	٧٠٠	٤٩٠٠٠
٩٠	٨٥٠	٧٦٥٠٠
١١٠	١٥٠٠	١٦٥٠٠٠
١٣٠	١٤٥٠	١٨٨٥٠٠
١٥٠	٩٠٠	١٣٥٠٠٠
المجموع	٦٠٠٠	٦٤٤٠٠٠

$$\text{المتوسط الحسابى} = \frac{٦٤٤\ ٠٠٠}{٦٠٠٠} = ١٠٧٫٣٤ \text{ كيلوجرام}$$

ثانيا : متوسط انتاج عامل الغزل باستخدام الطريقة المختصرة :

سنأخذ أى مركز من مراكز الفئات ونعتبره وسط فرضى ، ثم نحسب الفرق بينه وبين مراكز الفئات السابقة ثم التالية ، ونضرب الفروق فقط فى عدد التكرارات ؛ ثم نجمع مجموع الفروق السالبه والموجبة لنصل الى صافى الفروق ،ونقسم هذا الصافى على عدد التكرارات . ويصبح المتوسط الحسابى هو الوسط الفرضى زائد أو ناقص ناتج القسمة وذلك على الوجه الآتى :

اذا أخذنا وسط فرضى من الجدول السابق ١١٠ ، يمكن تصوير البيانات المتاحه لدينا عن مراكز الفئات وعدد التكرارات على الوجه الآتى :

فئات الانتاج	مراكز الفئات	الاختلاف عن الوسط الفرضى	عدد التكرارات	الاختلافات × عدد التكرارات
٤٠ الى أقل من ٦٠	٥٠	— ٦٠	٦٠٠	٣٦٠٠٠
٦٠ الى أقل من ٨٠	٧٠	— ٤٠	٧٠٠	٢٨٠٠٠
٨٠ الى أقل من ١٠٠	٩٠	— ٢٠	٨٥٠	١٧٠٠٠
١٠٠ الى أقل من ١٢٠	١١٠	———	١٥٠٠	
١٢٠ الى أقل من ١٤٠	١٣٠	+ ٢٠	١٤٥٠	+ ٢٩٠٠٠
١٤٠ الى أقل من ١٦٠	١٥٠	+ ٤٠	٩٠٠	+ ٣٦٠٠٠
			٦٠٠٠	— ٨١٫٠٠٠ + ٦٥٠٠٠ — ١٦٠٠٠

متوسط الاختلاف عن الوسط الفرض = ١٦٠٠٠ ÷ ٦٠٠٠ = ٢٫٦٦

المتوسط الحسابى = ١١٠ — ٢٫٦٦ = ١٠٧٫٣٤

مثال — الانتاج الاكثر شيوعا فى حالة وجود مجتمع كبير من العمال .

اذا قررنا أن نستخدم المنوال ليمثل الانتاج الواجب تحقيقه بواسطة العامل ، فان المنطق هنا يتمثل فى أنه طالما أن هناك رقم للانتاج تحقق أكثر من غيره ؛ فان معنى هذا أن عدد العمال الذى حقق هـذا الرقم كبير نسبيا وبالتالى يمكن للغير تحقيقه .

ويمكن حساب المنوال بطريقة تقريبية اذا اعتبرناه يعادل مركز الفئة المنواليه . ففى المثال السابق نجد أن الرقم الذى تكرر أكثر من غيره واقع فى الفئة ما بين ١٠٠ و ١٢٠ ، وبالتالى يكون المنوال بالتقريب هو مركز هذه الفئة أى ١١٠ مترا .

غير أننا نعلم من دراستنا الاحصائية أننا نستطيع أن نتفادى التقريب ونصل الى استخراج المنوال بطريقة أكثر دقه من خلال استخدام المعادلة الآتية :

المنوال = الحد الادنى للفئة المنوالية + طول الفئة المنوالية ×

$$\frac{\text{عدد تكرارات الفئة بعد المنواليه}}{\text{عدد تكرارات الفئة قبل المنوالية + عدد تكرارات الفئة بعد المنواليه}}$$

$$= ١٠٠ + ٢٠ \times \frac{١٤٥٠}{٨٥٠ + ١٤٥٠}$$

$$= ١٠٠ + ١٢٫٦٠٨$$

$$= ١١٢٫٦٠٨ \text{ مترا}$$

فاذا أردنا رقم أقرب الى الصواب نستخدم طريقة بيرسون ونحسب المنوال على الوجه الآتى

المنوال = الحد الادنى الفئة المنوالية + طول الفئة المنواليـــة ×
الفرق بين تكرار الفئة المنوالية والفئة السابقة لها ٠

الفرق بين تكرار الفئة المنوالية والسابقة لها + الفرق بين تكـــرار الفئة المنوالية والفئة التالية لها ٠

بما أن تكرار الفئة المنوالية والسابقة واللاحقه لها والفروق هى :

الفئات	التكرارات	الفرق
٨٠ وأقل من ١٠٠	٨٥٠	
١٠٠ وأقل من ١٢٠	١٥٠٠	٦٥٠
١٢٠ وأقل من ١٤٠	١٤٥٠	٥٠

$$\text{المنوال} = ١٠٠ + ٢٠ \times \frac{٦٥٠}{٥٠ + ٦٥٠}$$

$$= ١٠٠ + ١٨٫٥٧١$$

$$= ١١٨٫٥٧١$$

الأسلوب الثانى : دراسة الاداء Wovkstdg

توصلنا باستخدام الاسلوب السابق الى تحديد الانتاج المطلوب من العامل تنفيذه على أساس ما تحقق فى المتوسط بواسطة مجموعة العامل التى تنتج الصنف المطلوب انتاجه ٠ وبالتالى نفترض هنا أن متوســط ما تحقق فى الماضى هو ما يجب أن يتحقق فى المستقبل ٠ وبالتالى نفترض أن الطريقة التى يتبعها العامل فى تنفيذ عمله هى أكفأ الطرق ، وأن العامل قد توصل فى تطبيقها الى أقصى درجة ممكنه للمهارة وأنه يبذل أقصى ما يستطيع من جهد ٠

غير أننا لا نستطيع التسليم بصحة هذا الفرض طالما أننا لم ندرس مكان العمل وطريقة العامل فى تنفيذ العمل المكلف به والسرعة التى يؤدى بها عمله ،وبالتالى لا يمكن أن نسلم بأن المتوسط المستخرج من أرقـــام الماضى يعكس الظروف المثلى لانجاز العمل المطلوب ٠

المدة الزمنية اللازمه لاتمام دورة كاملة من الانتاج • فاذا تصورنا مثلا ان مكان تواجد الخاميقع عند مدخل قاعة الانتاج ، وان العامل الذى يستخدم

وحتى نصل الى تحديد ما يطلب من العامل تنفيذه يتحتم دراسة وتطوير جميع الظروف المؤثرة عـلى هـذا الناتج وهى : مكان العمل ، الطريقة المحددة لتنفيذ العمل : الاسلوب الذى يتبعه العامل فى التنفيذ • يتحتم أيضا تسجيل الزمن الذى يستغرقه العامل فى التنفيذ بعد تطوير ظروف وأساليب الآداء •

وتتم هذه الدراسة التى تستهدف وضع معدلات لانتاج العمال فى كل موقع وفقا للخطوات الآتية :

الخطوة الاولى : دراسة مكان العمـل بقصـد تسـهيل تدفـق المـواد وتوفير الراحة للعامل •

الخطوة الثانية : دراسة العلاقة بين اداء الآلة واداء العامل ، اذ أنهمـا طرفان يشتركان فى انتاج منتج معين ، وذلك لتخفيض العطلات للآلات واستغلال كل وقت العامل •

الخطوة الثالثة : دراسة الخطوات التى يتبعها العـامل فى تنفيـذ العمل المطلوب منه بقصد استبعاد الغير ضرورى منها ، ثم ترتيب ما تبقى بحيث يستغرق وقت أقل •

الخطوة الرابعة : تسجيل الزمن الذى يستغرقه العامل فى تنفيـذ دورة عمل كاملة ، وتحديد المدة المفروض ان يحتاجهـا العـامل لانجاز هذه الدورة ، وبالتالى تحديد معدل الانتاج فى السـاعة أو اليوم •

وسوف نشرح باختصار طريقة أتمام كل من هذه الخطوات • على أن نؤكد للقارىء أن فهمها والقدرة على تطبيقها ، يتوقف على التدريب على كل خطوة • فمن خلال التجربة والخطأ بعد فهم الاساس العلمى ، يستطيع الباحث أن يتقن القيام بهذا النوع من الدراسات •

١٤ ــ يدفع عربة اليد الى خارج المحل ٨ر دقيقة ــ ٤٠ مترا •

١٥ ــ يضع الصناديق الفارغة فى المكان المخصص لها ، ٥ دقيقة •
١٦ ــ يعود لتلقى تعليمات أخرى ، ٨ ودقيقة ــ ٤٠ مترا •

اولا : تحديد خطوات العمل وتسلسل تنفيذه

يؤثر الترتيب الموجود للآلات ، وأماكن وجود المواد وتخزينهــا على المدة الزمنية اللازمة لاتمامدورة كاملة منالانتاج • فاذا تصورنا مثلا أن مكان تواجد الخام يقع عند مدخل قاعة الانتاج ،وأن العاملالذى يستخدم هذه المواد موجود فى أخر الصالة ، فان معنى ذلك أن العامل يقوم برحلة من أول الصالة الى آخرها فى كل مره يحتاج فيها الى الخامات • وبالتالى اذا اردنا اختصار الوقت الذى يستغرقه العامل فى اتمام عمله ، فلابد أن نفكر فى اختصار هذه الرحلة أو الغاءها كليه من خلال توفير احتياجاته من المواد لليوم بأكمله بجوار الآلة التى يعمل عليها •

ويحتاج التفكير العلمى فى اختصار مدة تنفيذه عمل معين،ان نتتبع ما يقوم به العامل فى كل دورة تبدأ بالحصول على الخامات وتنتهى باتمام مهمته عليها ، ونسجل خطوات التنفيذ كتابة • ثم ندرس هذه الخطوات **ومكان تنفيذها بقصد استبعاد أو اختصار الانتقال والانتظار وبالتــالى اختصار مدة التنفيذ •**

ووسيلتنا فى التسجيل والدراسة تتمثل فى اعداد أشكال بيانية تعبر عن خط سير العمل ، وعن نوعية العمل الذى يؤدى • ونستخدم فى هــذه الاشكال رموز يعتبر كل منها عن نوعيه معينه من العمل وذلك على الوجه الآتى •

○ عمل يدوى أو على الآلة

⇨ انتقال

□ فحص

D انتظار مؤقت أو توقف مؤقت

تخزين فى الاماكن المخصصه لذلك

وتتم الدراسة من خلال تتبع خطوات التنفيذ ، والتعبير عن كل منها

بالرمز المناسب،ثم تسجيل مدة التنفيذ لكل منها ، ومسافة الانتقال بالنسبة لعمليات النقل ، واعطاء جدول مختصر بأنواع العمليات موضحا فيه عدد كل منها ومدة تنفيذه •

مثال : تسجيل خطوات تنفيذ عمل معين باستخدام خريطة بيانية

فيما يلى الخطوات التى سجلها أحد الباحثين المكلفين بوضع معدلات الاداء لعمال البيع فى شركة النيل لبيع الشاى والبن :

والمطلوب :

استخدام هذه المعلومات فى اعداد خريطة تسلسل العمليات ؟

وصف تفصيلى لما قام به أحد عمال البيع المكلفين بترتيب البضاعة على الارفف •

١ ــ قراءة التعليمات الصادرة له بترتيب البضاعة على أرفف الشاى او دقيقة ٠٣ ر دقيقة •

٢ ــ أحد الزبائن يستفسر عن وجود صنف ٠٤ ر دقيقة •

٣ ــ ينتقل الى مكان وجود عربات اليد المستخدمة فى نقل البضاعة داخل المجمع ، ٨ ر دقيقة والمسافة ٢٠ متر •

٤ ــ يشعل سيجاره ٢ر١ دقيقه •

٥ ــ يدفع العربة تجاه المخزن الموجود خلف المحل ، ٣ر١ دقيقة ــ ٨٠ مترا •

٦ ــ يبحث عن أماكن تخزين علب الشاى ، ٣ دقائق •

٧ ــ يضع الصناديق المطلوبة على العربة وعددها ٢ صندوق ، ٤ دقائق•

٨ ــ يحرك العربة الى المحل تجاه أرفف الشاى ، ٢ دقيقة ــ ٨٠ مترا•

٩ ــ يتعطل فى الطريق بسبب وقوف بعض الزبائن فى الطريق المؤدى للارفف ، ٨ ر دقيقة •

١٠ ــ يفتح الصناديق ويخرج العلب ، ١٠ دقائق •

١١ ــ يفحص العلب للتأكد من سلامتها ، ٣ دقائق •

١٢ ــ يضع العلب فوق الرف المناسب ، ٢٥ دقيقة •

١٣ ــ يفحص مكان وضع العلب للتأكد من تنسيق العرض ، ٣ دقائق •

الحـــل

خريطة خطوات التنفيذ لعامل البيع

العمل : ترتيب البضاعة

وصف خطوات التنفيذ	الرموز	مدة التنفيذ بالدقائق	مسافة الانتقال بالمتر
١- قراءة التعليمات الصادرة له بترتيب البضاعة على أرفف الشاي	○	,٣	
٢- أحد الزبائن يستفسر عن صنف.	D	,٤	
٣- ينتقل الى مكان وجود العربات.	⇨	١,٣	٨
٤- يحمل سيجارة	D	١,٢	
٥- يدفع العربة تجاه المخزن	⇨	١,٣	٨
٦- يبحث عن مكان تخزين الشاي	○	٣,-	
٧- يضع الصناديق على العربة.	○	٤,-	
٨- يحرك العربة تجاه أرفف الشاي	⇨	٢,-	٨٠
٩- يتعطل في الطريق لوجود زبائن	D	,٨	
١٠- يفتح الصناديق ويخرج العلب.	○	١٠,-	
١١- يفحص العلب للتأكد من سلامتها	□	٣,-	
١٢- يضع العلب فوق الرف المناسب	○	٢٥,-	
١٣- يفحص مكان وضع العلب	D	٣,-	
١٤- يدفع عربة اليد لخارج المحل.	⇨	,٨	
١٥- يضع الصناديق في المكان المخصص لها	○	٥,-	
١٦- يعود لتلقي تعليمات أخرى	⇨	,٨	
		٦١,٩	٣٢٠

تبويب للعمليات اللازمة
لترتيب البضاعة

الرموز	العدد	مدة التنفيذ بالدقائق	مسافة الانتقال بالمتر
○	٦	٤٧,٣	
D	٤	٥,٤	
⇨	٥	٦.٢	٣٢٠
□	١	٣	
ع	١٦	٦١.٧	٣٢٠

ثانيا : دراسة الاداء المشترك للعامل والآلة

يتم انجاز الكثير من الاعمال اليومية فى المنازل والمصانع والمتاجر وغيرها من المشروعات من خلال الجهد الفردى للعامل • فسيدة المنزل تقوم بتجهيز الخضروات بغسلها وتقشيرها ، ويتم ذلك يدويا أو بالاستعانة ببعض الادوات ، والعامل فى المصنع يلتقط المواد ويفحصها ويقوم بتغذية الآلة بها ويتم ذلك يدويا فى حالات كثيرة • كذلك يتم انجاز أعمال أخرى مكملة للعمل اليدوى بالاستعانة بالآلات • فسيدة المنزل تستعين بالموقد أو الفرن لاتمام طهى المواد التى تم تجهيزها • والعامل فى مصنع الغزل يستعين بالانوال لتحويل القطن الذى قام بتجهيزه الى خيوط•واذا لاحظنا سيدة البيت التى تعد وجبة معينة والقينا نظره على الموقد الذى تستخدمه ، سنجد أنها خلال الفترة التى تعد فيها المواد ، يكون الموقد مطفىء أى لا يعمل أى معطل • وبمجرد أن تبدأ فى الطهى ستمر فترة تؤدى فيها عملا مشتركا مع الموقد ، ففى الوقت الذى تضع فيه المواد فوق الموقد او فى الفرن ، يكون هذا موقدا ويعمل أى أنها تؤدى عملا والفرن يبدأ عمله ، وبالتالى فهناك فترة يعمل فيها الاثنان معا • وبمجرد الاطمئنان الى أن المواد وضعت فى الموعد المناسب

والمكان المناسب وأن درجة اشتعال الموقد مناسبه ، تترك الموقد ليؤدى وظيفته ، وتظل هى بدون عمل الى حين انتهاء الموقد من مهمته • أى أنه فى الفترة التى يعمل فيها الموقد تكون هى معطلة • وبالمثل بالنسبة للعامل ، فخلال الفترة التى يقوم فيها بتجهيز المواد تكون الآلة معطلة ، وخلال مدة تغذية الآلة وضبطها يؤديان مهمة مشتركة ، وبمجرد ضبط الآلة وتركها لتؤدى مهمتها يكون هو معطلا •

ومن المهم لزيادة الانتاج : أن نقلل من الفترة التى يتعطلها العامل وتلك التى تتعطلها الآلة • اذ أن انتاج العامل أو الآلة سيزيد كلما انخفضت مدة العطلات لكل منهما • وتتم دراسة امكانية تخفيض مدة العطلات فى حالة اشتراك العامل والآلة فى مهمة مشتركة من خلال تصوير العمل المشترك على خريطة بيانية تسمى خريطة آداء العامل والآلة •

مثال :

نفرض أننا بصدد دراسة الاداء الذى يقوم به العامل المسئول عن بيع البن فى المحل السابق • وقد أمكننا من خلال ملاحظة هذا العامل أن نسجل خطوات العمل من أول استقبال الزبون وحتى تسليمه طلبه وتحصيل المبلغ المستحق عليه ؛ فكانت كما يلى : يتلقى العامل طلب الزبون • (٥ ثوان) ، يقوم بوزن الكمية المطلوبة من البن المحمص (١٥ ثانية) ، يضع هذه الكمية فى آلة الطحن (المطحنة) (١٠ ثوان) ، ينتظر لحين أتمام الطحن (٢٠ ثانية) ، يقوم بتعبئة الكمية التى تم طحنها فى كيس وتسليمه للزبون ويتسلم الاشعار الدال على تسديد الثمن فى الخزينة (١٥ ثانية) •

يمكننا تسجيل خطوات تنفيذ طلب الزبون بواسطة البائع والآلة على ورقة رسم بيانى يخصص الجانب الايمن منها لتسجيل عمل الآلة والجانب الايسر لتسجيل خطوات عمل العامل وذلك على الوجه الآتى :

الوقت بالثوانى	الآلـــه	الوقت بالثوانى	العامل
٥	معطلـــه	ثوان	يتلقى طلب الزبون
١٥	معطلـــه	١٥ ثانية	يقوم بوزن الكمية المطلوبة
١٠	معطلـــه	١٠ثوان	يضع الكمية فى آلة الطحن
٢٠	تعمـــل	٢٠ ثانية	ينتظر معطل لحين اتمام الطحن
١٥	معطلـــه	١٥ ثانية	يقوم بتعبئه البن المطحون وتسليمه للزبون

تلخيص لمعدل استخدام الوقت

	العامل	الآلـــة
وقت العمل	٤٥	٢٠
العطلات	٢٠	٤٥
مدة الدورة العامل	٦٥	٦٥
معدل الاستخدام	$\frac{٤٥}{٦٥} \times ١٠٠ = ٧٥$ ٪	$\frac{٢٠}{٦٥} \times ١٠٠ = ٣٠ر٧$ ٪

واضح من الرسم ان العامل يتعطل لحين انهاء الآلة من عملها ، كما ان الآلة تتعطل لحين اتمام تغذيتها بالمواد من قبل العامل ، ويمكن تفادى ذلك بأن نعد البن المطحون مقدما فنضمن أن الآلة ستعمل باستمرار ولا تتوقف الا فترة محدودة لتغذيتها فقط ، وهى فترة لا تزيد عن ١٠ ثوان • وبالتالى يمكن ان تعمل الآلة بمعدل ٥٥ ثانية بدلا من ٢٠ ، أى تصبح كفاءتها ٨٤٫٦ ٪ بدلا من ٣٠٫٧ ٪ • كذلك لن يتعطل العامل على الاطلاق ، اذ سيكون أمامه منتج قابل للبيع دائما ، أى سيعمل بكفاءة ١٠٠ ٪ بدلا من ٧٥ ٪ •

ومن الممكن أيضا زيادة كفاءة الآلة الى ١٠٠٪ اذا كان المحل كبير بتخصيص عامل ليتولى تغذيتها باستمرار ونقل البن المطحون أمام البائع •

ثالثا : دراسة الطريقة التى يؤدى بها العامل كلا من خطوات العمل

بعد دراسة الخطوات التى يقوم بها العامل لانجاز عمل معين بقصد اختصار فترات النقل والاعطال نتيجة الانتظار ، وبعد دراسة الاداء المشترك له مع الآلة التى يعمل عليها بقصد الاستفادة الى أقصى حد من الوقت المتاح • يتبقى بعد ذلك خطوات محددة لابد أن تؤدى لانجاز العمل • وتتوقف مدة تنفيذ هذا العمل على طريقة العامل فى التنفيذ وهذه أيضا يمكن دراستها ، وتطويرها بحيث يبذل مجهودا أقل وينجز العمل المطلوب فى مدة أقل • ومتى وصلنا الى هذا الاسلوب المحسن ندرب العامل على استخدامه •

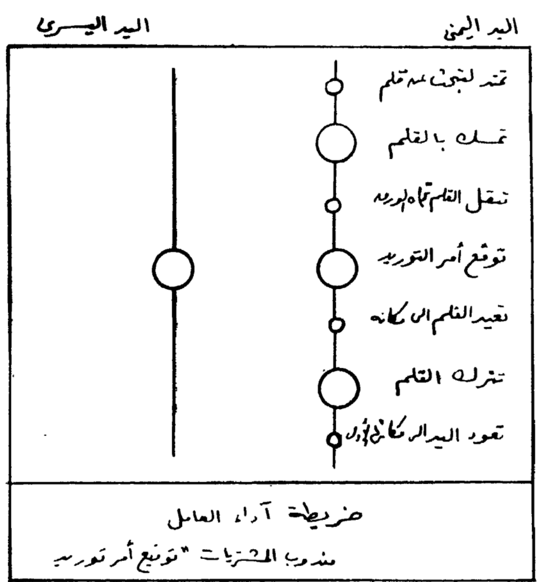
فمن المعلوم لدينا مثلا كطلاب أن كلا منا له طريقته فى انجاز أى عمل يقوم به منذ استيقاظه فى الصباح • فكل منا له طريقته فى الاغتسال ثم فى حلاقة الذقن وارتداء ملابسه • فاذا لا حظنا مجموعة من الاخوة تستعد للخروج صباحا ، سوف نجد كل منهم يتبع اسلوب يختلف عن الاخر فى الاغتسال والحلاقة وارتداء ملابسه ، وبالتالى حتى لو بدأوا جميعا فى وقت واحد وسجلنا موعد الانتهاء لكل منهم فسنجد ان هذا الموعد يختلف من فرد لاخر •

ويرجع هذا الاختلاف الى سببين رئيسيين : اولها اختلاف خطوات التنفيذ التى يتبعها كل منهم ، والثانى اختلاف سرعة كل منهم فى اتمام هذه الخطوات • فتكرار فتح واقفال حنفية المياه مثلا اثناء الاغتسال ، معناه اطالة مدة الاغتسال ولذلك توصل الباحثون الى اسلوب يتم بمقتضاه ملاحظة العامل اثناء تنفيذ العمل المكلف به وتسجيل كل تحرك يصدر من العامل منذ بدأ التنفيذ لعمل معين وحتى انتهاءه ، ثم دراسة المعلومات التى يتم تسجيلها بقصد استبعاد الخطوات الغير ضرورية والتى يتبعها العامل دون وعى منه بتأثيرها على مدة التنفيذ • وقد تطور اسلوب التسجيل من وقوف شخص بجانب العامل وملاحظة ما يؤديه وتسجيل الخطوات التى يتبعها بأن يصف ما شاهده من خطوات قام بها العامل الى أن أصبح يتم الان من خلاله تصوير اداء العامل للعمل المكلف به بواسطة آلة تصوير سينمائى ، بحيث يمكن عرض الشريط بعد ذلك ببطىء بحيث يدرس كل مشهد منه دراسة دقيقة ويتم تسجيل خطواتتنفيذ العمل الذى يؤديه العامل مستخدما يديه مع التركيز على خطوات الاداء لكل يد على حدة ، ثم تعرض هذه الخطوات على خريطة بيان تسمى خريطة اداء العمل أحيانا يطلق عليها Openation chart ويستخدم فى اعداد هذا النوع من الخرائط نوعين من الرموز ، الاول هو الدائرة الكبيرة وتشير هذه الى تنفيذ العمل بواسطة اليد والدائرة الصغيرة وتشير هذه الى تحرك اليد لالتقاط شىء أو تحريك شىء الخ •

ولاعداد هذا النوع من الخرائط تبدأ أولا باعداد رسم كروكى للمكان الذى يؤدى فيه العامل العمل المكلف به ، ويوضح عليه مكان العامل والآلة والمواد التى يستخدمها والادوات المعاونه له • ثم يلاحظ العامل أثناء اداءه لكل جزء من العمل ويسجل ما يصدر عن اليدين من حركة لانجاز العمل • وتتركز الملاحظه على اليد اليمنى وتسجل تحركاتها ، ثم تلاحظ اليد اليسرى وتسجل تحركاتها حتى نضمن التسجيل الكامل لكل

ما يصـــدر عن كليهما •

فاذا اردنا مثلا تســجيل ما تقــوم به اليــدين من جهد وخطوات الاداء لجزء مــن عمل مندوب المشتريات والذى يتمثل فى توقيع أوامر التوريد ، فيمكن أن نصل الى الخطوات الموضحه على الخريطة التالية •



ومتى انتهينا مــن اعــداد الرسم الكروكى لمكان العمل وخريطة الأداء ، نبدأ فى دراسة امكانية اختصارها أو تسهيل القيام بهــا بأن بأن نجزأ خطوت العمل الى ثلاث مجموعات : خطوات سابقة لبدأ التنفيذ وهى غالبا خطوات تتبع الاستعداد لبدأ التنفيذ ، خطوات لازمة للتنفيذ ، ثم خطوات لاحقه لاتمام التنفيذ وتستهدف وضع الناتج فى مكان معين أو ارجاع الادوات الى مكانها أو تنظيف مكان العمل الخ • ثم تدرس كل

مجموعه على حدة بقصد الاقلال من عدد الخطوات أو تحسين الطريقة التى تؤدى بها •

متى توصلنا الى استبعاد بعد الخطوات والى أسلوب آخر فى فى انجاز ما تبقى ، نبدأ فى ارشاد العامل لاتباع الخطوات التى نعتقد أنها ضرورية للقيام بالعمل والتعود على التخلص من الخطوات التى وجدنا أنها غير ضرورية ، نبدأ أيضا فى ارشاده الى الاسلوب الذى سيتبعه فى تنفيذ ما تبقى من خطوات ، ونستمر فى ذلك الى أن يتقن الاسلوب الجديد الذى توصلنا اليه •

رابعا : تحديد الزمن اللازم للقيام بالعمل المطلوب

بمجرد الانتهاء من تطوير خطوات أتمام العمل لتخفيض أعمال الانتقال والانتظار والفحص ، وتخفيض اوقات العطلات للعامل بسبب اشتراكه مع الآلة ، وتحسين أسلوبه فى القيام بالعمل الذى يؤديه ، لابد ان تتوقع منه تنفيذ العمل المطلوب خلال مدة معينة ، وبالتالى اعطاء كمية معينه من الانتاج خلال فترة العمل • كيف تحدد هذه المدة الزمنية وكيف يحدد الناتج المطلوب ؟

أصبحت لدينا الان خطوات من العمل بعضها يتم بواسطة العامل ، والبعض الآخر بواسطة العامل والآلة معا ، ومدة تنفيذ هذه الخطوات تمثل المدة الاجمالية لانجاز العمل • ولتحديد المدة التى سنطلب من العامل الالتزام بها ، لابد من ان نحدد بدقة ما نقصده بالمدة التى سنحاسب عليها العامل •

من المتفق عليه أن المطلوب من دراسة الآداء هو أن نصل الى تحديد المدة التى يستطيع خلالها أى عامل فى المتوسط أن يؤدى العمل المطلوب دون ان يبذل مجهود غير عادى ، وان تكون سرعته فى الانجاز سرعه عادية ، وان نسمح له بفترات الراحة والاعطال الحتمية التى تفرضها طبيعة العمل •

معنى هذا التحديد أننا يجب أن نلتزم فى حساب المعدل بثلاث اعتبارات أساسية •

(ا) أن نحدد الوقت الذى يحتاجه العامل فى المتوسط لتنفيذ العمـــــل .
(ب) أن نتأكد من أن الدراسة قد تمت لعامل سرعته عادية (ليس بطيئـــا أو سريعا فى الانجاز) ، وأن نأخذ فى الحساب عند تحـــديد وقت التنفيذ تأثير السرعة الطبيعية للعامل .
(ج) أن نضيف للوقت الذى تم فيه التنفيذ للعمل وبسرعـــة عـــادية فترة لراحة العامل والاعطال التى تفرضها ظروف العمل .

وعلى ذلك يحسب الوقت الذى يحاسب عليه العامل عـــلى ثلاث خطوات أولا : نستخرج المتوسط الحسابى لمدة تنفيـــذ العمل بواسطة عامل متوسط المهارة يبذل مجهودا عاديا ، ثانيا ، يتم تعديل هذا المتوسط بمقارنة سرعة العامل الذى تمت عليه الدراسة بالسرعة المقبولة لاداء العـــامل ، ثالثا : يضاف الى الناتج الوقت الذى يســـــمح به للراحه والعطلات . وسنتناول فيما يلى بالأمثلة كيفية تنفيذ كل خطوه .

الخطوه الاولى : تحديد مدة تنفيذ العمل المطلوب وضع المعدل له من خلال ملاحظة عامل أو أكثر أثناء التنفيذ .

نفرض أننا بصدد تحديد كمية الانتاج الممكنه للعامل الذى يقـــوم بعمل على الآلة المستخدمة فى قص جوانب الكتاب قبل تجليده فى احـــدى شركات الطباعة . وتتمثل مهمة العامل فى تجهيز خمس نسخ مـــن الكتاب المطلوب قص جوانبه وترتيبها بجانب بعضها على آلةالتقطيع ، ثم تشغيل الآلة فتتولى قص جميع الجوانب فيما عدا الجانب الـــذى يكون كعب الكتاب . فى هذه الحالة يبدأ الباحث الدراسة باستئذان الملاحـــــظ أو المشرف على العمل الذين يعملون على آلة القص وشرح مهمته ، ويتفق معه على اختيار العامل الذى ستتم ملاحظته اثناء تنفيذه للعمـــــــل . ويتم اختيار العامل بحيث يكون متوسط المهارة ، بمعنى ان الباحث لـــن يختار عامل مبتدىء ولا أقدم العمال وأكثرهم خبرة . ويمكن للملاحظ هنا أن يرشد الباحث على العامل المتوسط المهارة .

متى تم اختيار العامل ، فمن المهم ان يقدم الباحث نفسه للعـــامل ويشرح له مهمته ، ويطلب منه معاونته فى انجازها ، ويعده بأن لا يسبب

اه أى تعطيل ، ثم يستفسر منه عن طبيعة العمل ، ويسجل كتابة خطوات تنفيذ العمل وأنواع المواد المستخدمة وكيفية الحصول عليها ونوع الآلة التى يعمل عليها والادوات التى يستعين بها ، ثم يعد رسما كروكيـــــا بمكان العمل موضحا عليه موقع الآلة والعامل والمواد والأدوات وأى تجهيزات أخرى يستعين بها العامل قبل أو بعد التنفيذ •

يبدأ الباحث بعد ذلك فى دراسة خطوات العمل ليحدد كتابة كـــل خطوه بوضوح ، ويسجل نقطة الابتداء والانتهاء منها ، اذ من المفروض أنه سيلاحظ التنفيذ لكل خطوة منذ بدايتها وحتى الانتهاء منها وسيقوم بتسجيل الوقت الذى تم خلاله تنفيذها • ومتى تم تحـديد هـــذه الخطوات ، عليه أن يقرر عدد المرات التى سيكرر فيها ملاحظة العامـــل أثناء تنفيذ كل خطوة ؛ اذ أنه لن يكتفى بملاحظة العامل مره واحده ، كما ان الملاحظة لن تتم للعامل لعدد غير محدود من المرات يكرر فيهـــا نفس العمل • يستطيع الباحث أن يكتفى بعينه احصائية يصل منها الا نفس النتيجة التى سيصل اليها لو كرر الملاحظة لعدد لا نهائى مـــن المـــرات •

ومن حسن الحظ أن الدراسات التى تمت فى هذا المجال قد وصلت الى جداول للعينات تعطى حجم العينه (عدد مرات الملاحظة) التى تعطينا نتائج بدرجه من الدقة تصل الى ٩٥ فى المائه (درجة ثقة ٩٥ فى المائة) • وتعطى هذه الجداول عدد مرات تكرار الملاحظة المقابل لمعامل يمثل ناتج قسمه المدى بين أقل وقت سجل لاداء عمل معين وأطـــول وقت مقسوما على المتوسط الحسابى •

ولاستخدام هذه الجداول يبدأ الباحث فى ملاحظة العامل أثناء اداء خطوة معينه ويسجل مدة التنفيذ لعدد تقديرى من المرات (أى عدد تقريبى) ، ثم يحسب المده بين أقل قيمـــة وأعلى قيمـــه والمتوســـط الحسابى لهذه القيم • ثم يقسم المدى على المتوسط الحسابى فيحصل على معامل (قيمه معينه) ، وينظر الى جدول العينات باحثا عن هـــذه القيمة ، ويستخرج العدد المقابل لهذه القيمة ليمثل عدد مرات الملاحظة

الواجب أن يقوم بها ٠ فاذا وجد أن هذاالعدد أكبر من العدد الذى قام به فعلا فلابد أن يستكمل عمله ، أما اذا وجد أنه أجـــرى ملاحظة لعدد من المرات يفوق العدد المطلوب فيكتفى بما تم ٠

مثـــال : تحديد عدد مرات ملاحظة العامل

الجدول التالى يمثل عدد مرات ملاحظة العامل والمعامل المقـــابل لها والذى يمثل ناتج قسمه المدى على المتوسط الحسابى ٠

المعامل	عدد الملاحظات	المعامل	عدد الملاحظات	المعامل	عدد الملاحظات
١٠و	٢	٣٦و	٢٢	٦٢و	٦٥
١٢و	٢	٣٨و	٢٤	٦٤و	٦٩
١٤و	٣	٤٠و	٢٧	٦٦و	٧٤
١٦و	٤	٤٢و	٣٠	٦٨و	٧٨
١٨و	٦	٤٤و	٣٣	٧٠و	٨٣
٢٠و	٧	٤٦و	٣٦	٧٢و	٨٨
٢٢و	٨	٤٨و	٣٩	٧٤و	٩٣
٢٤و	١٠	٥٠و	٤٢	٧٦و	٩٨
٢٤و	١١	٥٢و	٤٦	٧٨و	١٠٣
٢٦و	١٣	٥٤و	٤٩	٨٠و	١٠٨
٢٨و	١٥	٥٦و	٥٣	٨٢و	١١٣
٣٠و	١٧	٥٨و	٥٧	٨٤و	١١٩
٣٢و	٢٠	٦٠و	٦١	٨٦و	١٢٥
٣٤و					

واذا علمت أن الباحث الذى يضع معدلا لاداء العامل على آلة قص الكتب قد سجل خلال ملاحظته الخطوه الأولى مــن العمل عـــلى مدار عشـــــرة مرات النتائج التالية لمدة تنفيذ هذه الخطوة بالدقائق :

مسلسل مرات الملاحظات	مدة التنفيذ بالدقائق
١	٠٦و
٢	٠٩و
٣	٠٩و
٤	٠٧و
٥	٠٨و
٦	٠٨و
٧	٠٧و
٨	٠٨و
٩	٠٩و
١٠	٠٧و

المطلوب :

استخدام المعلومات السابقة فى « تحديد حجم العينه لعدد مرات الملاحظ والذى يضمن دقة النتائج فى حـــدود درجة ثقة ٩٥ فى المائه ؟ .

الحـــل

المدى بين أقل قيمة وأعلى قيمة = ٠٩ر — ٠٦ر = ٠٣ر

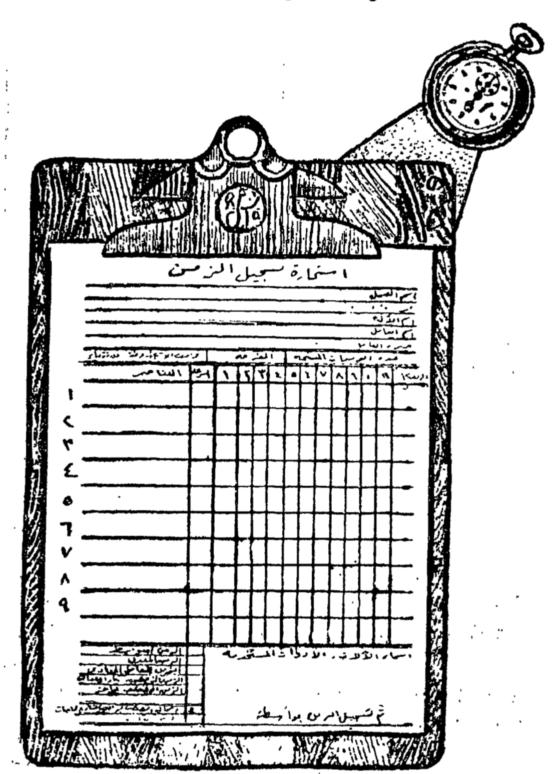
المتوســـــط الحســـابى = ٧٦ر + ١٠ = ٠٧٦ر

المعامل = ٠٣ر + ٠٧٦ر = ٣٩٥ر

بالبحث فى الجدول الاول تحت عمود المعامل سنجدالقيمة ٠٤و ، وبالبحث عن القيمة المقابلة لها فى العمود الذى يمثل عدد مرات الملاحظة سنجد العدد ٢٧ ، أى أن عـــدد مرات ملاحظة العامل يجب أن تكون ٢٧ مـرة .

ولما كان عدد مرات الملاحظة التى تمت كان ١٠ مرات ، اذا نحتاج الى زيادة هذا العدد الى ٢٧ ، فعلى الباحث أن يستمر فى ملاحظة العامل لعدد اضافى قدرة ١٨ مدة .

ماسبق يتبين أن الباحث يصـل الى تحديد لعدد مرات الملاحظة بعد أن يبدأ العمل فعلا ، ولذلك بمجرد أن يحدد خطوات العمل ، يعد جدول مبسـط لتسجيل الازمنة ويثبته على لوحة خشبية صغيرة يمسك بها ومثبت عليهـا في طرفها الايسر ساعة القياس التي سيستخدمها · ويصمم جدول التسجيل عادة بحيث يوضع على الجانب الايمن منه خطوات العامل ، ثم أمام كل خطوة عدة خانات يخصص كل منها للقيمة التي تمثل مدة التنفيذ فى كل مره يتكرر فيها اداء الخطوه وذلك على الوجه الآتى ·



وتتم ملاحظة العامل أثناء تنفيذ كل خطوة وتسجيل الزمن الذى يحتاجه العامل للتنفيذ مع كل تكرار لاداء الخطوة ، ولعدد من المرات مساويا للعدد المقرر ، على ان تتم الدراسة والملاحظة لكل خطوه على حده وتتابع الدراسة بعد ذلك لباقى الخطوات ، فاذا فرضنا مثلا أن خطوات العمل فى المثال السابق تتمثل فى ثلاث : تجهيز الكتب وضبط مقاس القص على الآلة ، تشغيل آلة القص ، أيقاف الآلة واخراج النسخ التى تم قصها ووضعها فى الصندوق المخصص للكتب التى تم قص جوانبها . فى هذه الحالة تتم ملاحظة العامل أثناء اداءه للخطوه الاولى وهى تجهيز الكتب وضبط المقاس ، ويسجل زمن الاداء لعدد المرات المطلوب ، ثم ننتقل بعد ذلك لملاحظة الخطوة الثانية وهكذا .

ومتى سجلنا الازمنة لعدد المرات المطلوب ، نستخرج المتوسط الحسابى البسيط للقيم التى حصلنا عليها بالنسبة لكل خطوة ، ثم نجمع هذه المتوسطات ليمثل المجموع مدة التنفيذ للعمل موضوع للدراسة .

مثال :

فيما يلى الأزمنة التى سجلت لخطوات لاتمام عملية جمع الملزمة الواحدة المكونة من ١٦ صفحه من كتاب مدرسى خالى من الصور .

والمطلوب :

بالاستعانة بجداول العينات فى المثال السابق حدد الزمن الذى يحتاجه العامل المتوسط المهارة لاتمام هذا العمل ؟

الحــل

المدى للخطوة الاولى = ١٦ ــ ١٣ = ٣

المتوسط الحسابى = ١٤٫١

المدى على المتوسط الحسابى = ٦ ٠ و ÷ ٤٩٩و = ١٢ و

بالنظر فى جدول العينات نجد ان عدد مرات تكرار قياس الزمن والذى يعطى نتيجة دقيقة بنسبة ٩٥ فى المائة دقة يقع بين ٧ و ٨ مرات أى ٨ مرات تقريبا ٠

المتوسط الحسابى للثمانية قيم الاول ٠

= ١٣ و + ١٣ و + ١٤ و + ١٥ و + ١٣ و + ١٤ و + ١٥ و
+ ١٣ و ٠

= ١١٠ ÷ ٨

= ١٣ر٧٥ دقيقة

المدى للخطوة الثانية = ٥٥و ÷ ٤٩ر = ٠٦ر

المتوسط الحسابى = ٤٩٩و

المدى على المتوسط الحسابى = ٠٦و ٤٩٩و = ١٢ و

عدد مرات تكرار الملاحظة كما هو مبين فى جدول العينات يتمثل فى مرتين ٠

المتوسط للقيمتين الاول فى الخطوة الثانية ٠

= ٥٢ + ٥١ و = ٥١٥ و دقيقة ٠

المدى للخطوة الثالثة = ٣٨و – ٣١و = ٠٧و

المتوسط الحسابى = ٣٥و

المدى على المتوسط الحسابى = ٠٧ور ٣٥و = ٢و ٠

عدد مرات تكرار الملاحظة كما هو مبين فى جدول العينات يتمثل فى ٧ مرات ٠

متوسط القيم السبعة الاول للخطوة الثالثة ٠

= ٣٨ و + ٣٣ ور + ٣٤و + ٣٢ و + ٣١ و + ٣٢ و + ٣٣ و
+ ٣٤ و ٠

= ٢ر٦٧ ÷ ٨ = ٣٣٣ر دقيقة

اجمالى مدة تغطية الخطوات الثلاث ٠

= ١٣٫٧٥ + ٥١٫٥ + ٣٣٫٣

= ٩٨٫٥٥٠ دقيقة ٠

الخطوة الثانية : اختبار دقة البيانات التى سجلت من خلال خرائط المراقبـــة ٠

نعلم من دراستنا للواقع أنه مهما بلغت دقة الباحث فهناك احتمال دائما بوجود هامش للخطأ ، فما هو مقدار هذا الخطأ الذى يمكن أن يكون مقبـــولا ؟ ٠

نعلم مما تعلمناه فى الاحصاء أننا طالما نسجل زمن الاداء لعامل يعمل دون انقطاع طوال فترة الدراسة ، ويخضع أثناء التسجيل لنفس الظروف ، فلابد وأن تتركز أغلب القيم التى حصلنا عليها حول المتوسط الحسابى ، ويكون عدد القيم التى تبعد بالزيادة أو النقص عن هـــذا المتوسط محدود ٠ نعلم أيضا أن توزيع أعداد القسم بين القيم المختلفة يتخذ شكل الجرس وبالتالى نسميه التوزيع الطبيعى ٠ وأهم صفه لهذا التوزيع هي أن الجزء الواقع تحت الجرس ويبعد عن المتوسط الحسابى زيادة أو نقصا بمقدار يعادل ضعفى الانحراف المعيـــارى يمثل ٩٥ فى المائه من المساحة الكلية ؛ ويعنى هذا أن الاختلاف عن المتوسط الحسابى زيادة أو نقصا سيكون فى حدود ضعفى الانحراف المعيارى ونكون متأكدين ان ذلك سيحدث فى ٩٥ فى المائة من الحالات ٠

ونستفيد من هذه الحقيقة كباحثين يعدون معدلات الإداء للعمال من خلال البدء بملاحظة العامل لعدد محدود من المرات أثناء تنفيذه لكل خطوه ، ثم نستخرج المتوسط الحســـابى ومقدار الانحـــراف المتوقع زيادة أو نقصا عنه ونضع هذه القيم على ورقة رسم بيانى ٠ بعد ذلك نستكمل الدراسة ونســـجل القيم التى نحصل عليها على الرسم ٠ فاذا وقعت عند مستوى أعلى من الخط الذى يمثل احتمال الإنحـــراف فان هذا لابد وأن يعنى وجود عيب فى الدراسة ويحتم ايقافها والبحث عن

السبب • ولعل هذه الحقائق تصبح أكثر وضــوحا لو أخــذنا المثــال التطبيقى التالى •

مثال ٣

فيما يلى الازمنة المبدئية / التى سجلها أحد الباحثين لاحــدى الخطوات التى يقوم بها عامل الجمع فى احدى دور الطباعه •

عدد مرات الملاحظة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
مــدة التنفيذ	١٤	١٣	١٤	١٥	١٤	١٦	١٣	١٥	١٢	١٣	١٤	٥

المطلوب :

استخدام هذه البيانات فى اعداد خريطة الرقابة على الازمنة التى سيتم تسجيلها فيما بعد لتنفيذ هذه الخطوة ؟

الحــــــل

أولا استخراج الانحراف المعيــارى

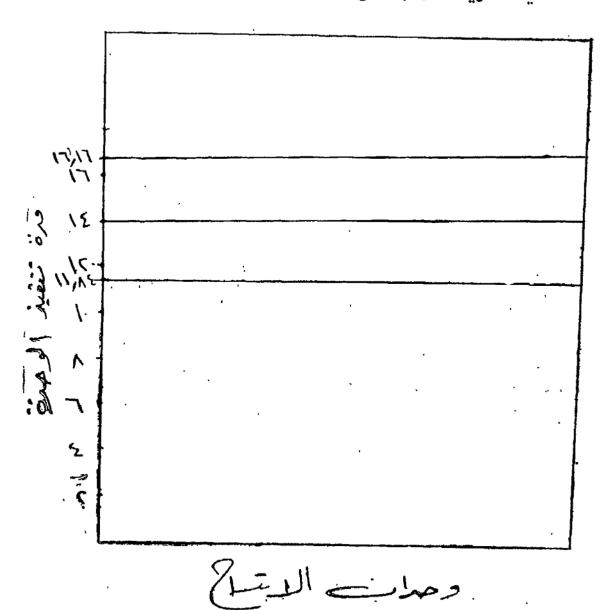
مسلسل	أزمنة التنفيذ	المتجمع للأزمنة	المتجمع المتوسط للازمنة	الانحراف عن المتوسط	مربع الانحراف
١	١٤	١٤	١٤	ــــ	ــــ
٢	١٣	٢٧	٢٨	١	١
٣	١٤	٤١	٤٢	١	١
٤	١٥	٥٦	٥٦	ــــ	ــــ
٥	١٤	٧٠	٧٠	ــــ	ــــ
٦	١٦	٨٦	٨٤	٢	٤
٧	١٣	٩٩	٩٨	١	١
٨	١٥	١١٤	١١٢	٢	٤
٩	١٢	١٢١	١٢٦	ــــ	ــــ
١٠	١٣	١٣٩	١٤٠	١	١
١١	١٤	١٥٣	١٥٤	١	١
١٢	١٥	١٦٨	١٦٨	ــــ	ــــ
المجموع	١٦٨				١٣

الانحراف المعيارى = $\sqrt{\frac{١٣}{١٢ - ١}}$

= ١ر٠٨

ضعف الانحراف المعيارى = ٢ر١٦

ثانيا : خريطة الرقابة على الازمنة المسجلة .



الخطوة الثالثة : تعديل النتائج التى توصـلنا اليها لكى تعبر عن قدرة العامل الذى يعمل بسرعة متوسطة .

اذا لاحظنا مجموعة من الاصدقاء الذين تجمعوا للذهاب الى السينما وتتبعناهم أثناء السير ، سنجد أن كل منهم يمشى بسرعة مختلفة عن الاخر • سيلاحظ أن بعضهم بطىء بطبيعته والبعض الآخر سريع والبقية تسير بسرعة واحدة تقريبا • وبالمثل اذا لاحظنا مجموعة من العمال يؤدون عملا معينا سنجد منهم البطىء والسريع والعادى فى سرعته ، ومن المهم أن يكون المتوسط الذى وصلنا اليه فى الخطوة السابقة يعبر عن العامل المتوسط السرعة ، لان هذا العامل هو الذى يمثل غالبية العمال •

لذلك على الباحث أن يراقب بقية المجموعة من العمال الذين يؤدون العمل موضوع الدراسة ويقارن سرعتهم بالعامل الذى تمت ملاحظته وتسجيل مدة تنفيذه للعمل • فاذا تبين أن هذا العامل تفوق سرعته عن بقية زملاءه أو تقل ، فعلى الباحث أن يصل من خبرته وبحكم وجوده فى فى مكان العمل ومناقشاته مع ملاحظ العمال الى معدل الزيادة أو الانخفاض فى سرعة العامل موضوع الدراسة عن غالبية المجموعة التى ينتمى اليها •

لا توجد قواعد موضوعية لمقارنة سرعة العامل الذى تمت عليه الدراسة بسرعة التنفيذ من قبل غالبية العمال ، ولكن الامر متروك لخبره وتجربة الباحث وملاحظته ومناقشاته مع رئيس العمل الموجود فى الموقع • عن زملاءه • ولتوضيح ذلك نأخذ المثال الآتى :

مثال ٤ :

فيما يلى المدة الزمنية التى توصلنا اليها من دراسة خطوات التنفيذ لأربعة أنواع مختلفة من الأعمال فى احدى دور الطباعة ومتوسط الزيادة أو النقص فى سرعة العمال موضوع الدراسة عن بقية زملاءهم

العمل موضوع الدراسة	متوسط مدة التنفيذ بالدقائق	معدل الزيادة أو النقص في سرعة العامل موضوع الدراسة
١ ــ جمع الصفحات للزمة	٩٨	+ ٢٠ في المائة
٢ ــ توضيب الصفحات للزمة	٢٢	ــ ٢٥
٣ ــ طبع الالف من الملزمة	١٥	+ ١٠
٤ ــ للتجهيز لتجليد كتاب من ٣٠ ملزمة	٢٥	ــ ٣٠

المطلوب :

استخدام هذه البيانات في تحديد مدة التنفيذ التي يمكن أن تكون مقبول من غالبية العاملين وتتفق مع الواقع ؟

الحـــل

مدة التنفيذ لعملية الجمع = $\frac{٩٨ \times ١٢٠}{١٠٠}$ = ١١٧ر٦ دقيقة

مدة التنفيذ للتوضــــيب = $\frac{٢٢ \times ٧٥}{١٠٠}$ = ١٦ر٥ دقيقة

مدة الطبــــع = $\frac{١٥ \times ١١٠}{١٠٠}$ = ١٦ر٥ دقيقة

مدة التجهيــز للتجليــد = $\frac{٢٥ \times ٧٠}{١٠٠}$ = ١٧ر٥ دقيقة

لنفرض في المثال السابق أن الباحث توصل الى أن العامل الــذى أجريت عليه الدراسة أسرع من زملاءه بمعدل ٢٠٪ • فما هو تأثير ذلك على المعدل الذى نضعه ؟

يتطلب الامر أن نسمح للعمال بمدة أطول من المدة التي ينفذ فيها العامل موضوع الدراسة ، اذ أن سرعته لا تعبر عن سرعة الغالبية منهم• ولذلك تزداد المدة التي توصلنا اليها في الخطوة الاولى بمقدار ٢٠٪ • والعكس بطبيعة الحال اذا تبين أن العامل الذى أجريت عليه الدراسة أبطىء بمعدل معين عن زملاءه • ولتوضيح ذلك نأخذ المثال الآتى :

مثال : ادخال سرعة العامل عند حساب المعدل

فيما يلى المدة الزمنية التى توصلنا اليها من دراسة خطوات التنفيذ لأربعة أنواع مختلفة من الاعمال فى أحدى دور الطباعة ، ومتوسط الزيادة أو النقص فى سرعة العمال موضوع الدراسة عن بقية زملاءهم .

الاعمال	من التنفيذ للوحدة	معامل السرعة
تجميع الملزمة	٦ ساعات	١١٠ فى المائه
توضيب الملزمة	٢ ساعه	٨٠ فى المائه
طباعة الملزمة (١٠٠٠ نسخه)	١ ساعه	٩٠ فى المائه
طى الملزمة	٣ ساعات	١٢٠ فى المائه

المطلوب :

استخدام هذه البيانات فى تحديد مدة التنفيذ التى يمكن أن تكون مقبولة من غالبية العاملين وتتفق مع الواقع ؟

مدة التنفيذ لتجميع الملزمة = $٦ \times \frac{١١٠}{١٠٠}$ = ٦ر٦ ساعه

مدة التنفيذ للتوضيب = $٢ \times \frac{٨٠}{١٠٠}$ = ٦ر١ ساعه

مدة التنفيذ للطباعه = $١ \times \frac{٩٠}{١٠٠}$ = ٩ر ساعه

طبع الملزمة = $٣ \times \frac{١٢٠}{١٠٠}$ = ٦ر٣ ساعه

الخطوة الرابعة : اضافة فترات الراحة والاعطال الاجبارية

لا نتوقع أن يستمر العامل فى عمله طوال السبع ساعات المقرره بدون انقطاع ، اذ لابد أن يتخلل عمله فترات من التوقف بسبب شعور الفرد بالحاجة الى الراحة ، وفترات من التوقف عن تنفيذ العمل بسبب الحاجة الى ترتيب مكان العمل أو انتظار وصول المواد أو بعض التجهيزات .

أم ابالنسبة لفترات الراحة فيمكن أن تتحدد من واقع النظام الذى تتبعه المنشأة التى تتم فيها الدراسة ، اذ قد ينص نظام العمل على اعطاء جميع العاملين فترة أو أكثر من الراحات أثناء يوم العمل . فاذا كانت فترات الراحة اليومية فى مجموعها ٣٠ دقيقة من مجموع وقت العمل اليومى وقدره ٧ ساعات ، فان معنى ذلك أن فترات الراحة تمثل ٧ر١٤ فى المائة .

أما فترات الاعطال نتيجة الحاجة الى ضبط الآلة وترتيب مكان العمل وخلافه ، فيمكن للباحث من خلال دراسة ظروف العمل أن يتوصل الى رقم دقيق يمثلها ويحسب المئوى أيضا على مجموعها ٣٠ دقيقة خلال يوم العمل . فى مثل هذه الحالة تمثل الاعطال ٤ر٧٦ فى المائة .

متى توصلنا الى هذه المعدلات يتحتم جمعها لتمثل الوقت الاضافى الذى يضاف الى النتيجة التى توصلنا اليها فى الخطوة السابقة . فاذا فرضنا أننا بصدد تحديد مدة التنفيذ التى سيحاسب عليها العمال فى المثال السابق ، فيمكن أن نضيف المعدلات المئوية للراحات والاعطال الى النتائج السابقة على الوجه الآتى :

معدل الراحات والعطلات = ٧ر١٤٪ + ٤ر٧٦٪ = ١١ر٩ ٪

المدة التى يحاسب عليها عامل الجمع للملزمة = ١١٧ر٦ × $\frac{١١١ر٩}{١٠٠}$

= ٩٥ر١٣١ دقيقة

٩ر١١١

المدة التى يحاسب عليها عامل التوضيب للملزمة = ٥ر١٦ × ———

١٠٠

= ٤٥ر١٨ دقيقة

٩ر١١١

المدة التى يحاسب عليها عامل الطبع للملزمة = در١٦ × ———

= ٤٥ر١٨ دقيقة

٩ر١١١

المدة التى يحاسب عليها عامل التجليد = ٥ر١٧ × ———

١٠٠

= ٥٨ر١٩ دقيقة

أسئلة وتطبيقات عملية

أسئلة عقلية

اقرا كلا عن العبـــارات التاليه بعناية ثم أجب بكلمة « نعم » أو كلمة « لا » حسب تقديرك مع تبرير رأيك فيما لا يزيد عـــن ســـطرين لكـــل عبـــارة .

١ — يوضع معـــدل الانتاج لكل موقع انتاج عـــلى أساس المتوســـط الحسابى أو المنوال أو الوسيط .

٢ — ان استخدام الوسيط يعطى نتائج دقيقة للغايه .

٣ — يفضل استخدام المنوال بدلا من المتوسط الحســـــابى فى كثير من الحـــــالات .

٤ — يمكننا ان نجمع البيانات عن الانتاج المحقق خـــلال أى فترة فى الســـنة

٥ — يفترض الاعتماد على بيانات الماضى عـــن الانتاج أن متوســـط انتاج العامل مستقبل لن يقل عن متوسط انتاج العامل فى الماضى

٦ — يتحتم عند وضع معدلات الاداء البدأ بدراسة مكان العمل .

٧ — نستخدم فى دراسة خطوات العمل التسجيل الوصـــفى وبعض الرسوم والخرائط التوضيحية .

٨ — تفيـــد خريطة العمليات فى تحـــديد أنواع الخطوات التى يمكن اســـــتبعادها .

٩ — يمكننا من خلال دراسة خطوات تنفيذ العمل أن تحدد الخطوات الممكن اختصارها أو تعديل مكان القيام بها .

١٠ — نحتاج الى نوع آخر من الخرائط وهو خريطة تسلسل خطوات التنفيذ لتحديد التعديلات الممكن ادخالها لاختصار مدة التنفيذ .

١١ — يقتصر دور خرائط العمليات وتسلسل خطوات التنفيـــذ عـــلى دراسة خطوات النقل والانتظار والفحص .

١٢ ــ يتجه التفكير عند دراسة خرائط العمليات نحو تخفيض عدد العمليات فقط •

١٣ ــ يتم اختصار مدة انجاز عمل معين من خلال دراسة الجزء المنفذ بواسطة العامل والآلة •

١٤ ــ يمكن من خلال خرائط الاداء المشترك اختصار فترة التنفيذ •

١٥ ــ تفيد خرائط اداء العمل بواسطة العامل فى تطوير أسلوبه فى تنفيذ العمل المكلف به •

١٦ ــ نستخدم فى اعداد خريطة اداء العمل بواسطة العامل نفس الرموز المستخدمة فى اعداد خرائط تسلسل خطوات العمل •

١٧ ــ ان تطوير أسلوب العامل فى التنفيذ يتحقق لمجرد التوصل الى أسلوب أفضل •

١٨ ــ يمكن من خلال ملاحظة أى عامل أن نصل الى تحديد الزمن الذى نحتاجه لتنفيذ العمل المكلف به أو الذى يقوم به أى زميل له •

١٩ ــ نتبع فى تحديد الزمن اللازم لتنفيذ عمل معين خطوات محددة لا غنى عن أى واحدة منها •

٢٠ ــ يتحدد عدد مرات قياس زمن التنفيذ على أساس عشوائى •

٢١ ــ تفيد خرائط المراقبة فى التأكد من سلامه عمليات التسجيل لمدة تنفيذ العمل موضوع الدراسة •

٢٢ ــ لا داعى لان نأخذ فى الحسبان الاختلاف فى سرعة العمال عند اعداد معدلات الاداء •

٢٣ ــ من المفروض أن ساعات العمل المقرره قانونا لا تتضمن أى فترات للراحة أو الاعطال •

السؤال الثانى :

من بين العبارات المدرجة فى كل من النقاط التالية عباره واحدة صحيحة ، حدد هذه العباره موضحا الاسباب التى تستند اليها •

١ ـ يعتمد التحليل الاحصائى للبيانات التاريخية عن الانتاج علـى
بيانات غير مبوبه
بيانات مبوبة دائما
بيانات غير مبوبه ويجرى تبويبها قبل التحليل •
٢ ـ نستخدم دائما للتعبير عن الانتاج الممكن تحقيقه بواسطة غالبية العمال •
المنوال
الوسيط
المتوسط الحسابى
٣ ـ يستخدم التحليل الاحصائى للبيانات التاريخية •
لانه يعطى نتائج دقيقه
لأنه أبسط الطرق لوضع معدلات الاداء
لأنه يكون مقبول من العمال فضلا عن بساطته
٤ ـ تتطلب دراسة الاداء
دراسة مكان العمل
دراسة مكان العمل وخطوات التنفيذ
وأسلوب العامل فى القيام بالعمل •
٥ ـ نعتمد فى دراسة اداء العامل على
ملاحظة الاداء وتسجيل خطوات التنفيذ وصفيا
ترجمة خطوات التنفيذ على خرائط بيانيه

٦ ـ فيما يلى عمودين يوجد فى الأول الرمز المستخدم فى خرائـط الاداء والثانى نوع الخطوة التى يشير اليها فهل توافق علـى ذلـك •

الدائرة	انتقال العامل
السهم	تنفيذ العامل لجزء من العمل
المربع	الانتظـار

المثلث : فحص المواد أو الناتج

٧ ــ نسجل على خريطة خطوات العمل

أنواع الخطوات ومدة تنفيذ كل منها

أنواع الخطوات ومدة تنفيذ كل منها ومسافة الانتقال

٨ ــ تفيد خرائط الاداء المشترك للعامل والآلة فى

تحديد دور العامل

تحديد دور العامل والآلة

تحديد معدل استخدام وقت العامل والآلة •

٩ ــ يتم دراسة اسلوب العامل فى تنفيذ العمل من خلال

ملاحظة العامل وارشاده •

ملاحظة العامل وتسجيل ما يصدره عنه من خطوات

ملاحظة العامل وتسجيل ما يصدر عنه ثم دراسة امكانية التطوير

١٠ ــ يتحدد الزمن المطلوب من العامل أن يلتزم به على أساس

مدة انجاز العمل المطلوب وضع معدله وفقا لسرعة العامل الذى خضع للدراسة •

مدة انجاز العمل المطلوب وضع معدله وفقا لسرعة العامل الذى خضع لدراسة زائد فترة الراحة والعطل الاجبارى •

تطبيقات عملية

السؤال الأول

الجدول التالى يمثل الانتاج الذى تحقق بالمتر المربع بواسطة كل من العمال فى أحد أقسام النسيج التى تنتج النسيج الشعبى فى احد مصانع الغزل والنسيج خلال أسبوع من العمل لم تتخلله أى أجازات أو عطلات

العمال	السبت	الاحد	الاثنين	الثلاثاء	الاربعاء	الخميس
١	٦	٥	٥ر٥	٦	٤ر٥	٥
٢	٥	٥ر٥	٥	٤	٤ر٥	٥
٣	٧	٦ر٥	٦	٦ر٥	٦	٧
٤	٤ر٥	٤	٤	٤	٤ر٥	٤
٥	٥ر٥	٥	٥	٥	٥ر٥	٥
٦	٦	٦	٦	٦ر٥	٥	٦
٧	٦ر٥	٦ر٥	٧	٧	٦	٦
٨	٤ر٥	٤	٤ر٥	٤ر٥	٤ر٥	٤
٩	٥	٥ر٥	٥ر٥	٥ر٥	٥ر٥	٥
١٠	٦	٦	٦	٤ر٥	٥ر٥	٥

المطلوب :

استخدام هذه المعلومات فى وضع معدل الانتاج الممكن أن يحاسب عليه العمال فى هذا القسم .

السؤال الثانى

فيما يلى خطوات التنفيذ لطلب شراء مواد من أحد الاقسام الانتاجية فى أحد المصانع ؛ والمدة الزمنية لكل خطوة ومسافات الانتقال لانجاز بعض الخطوات .

الخطوات	مدة التنفيذ بالدقائق	مسافات الانتقال بالمتر الطولى
١ ــ يكتب طلب شراء المواد بواسطة الملاحظ	٤	
٢ ــ الانتظار على مكتب الملاحظ فى انتظار وجود ساعى	٣	
٣ ــ يرسل بواسطة ساعى على مكتب مدير الانتاج	٥	٥٠٠م

٤ — يبقى على مكتب سكرتير المدير فى انتظار المراجعة والكتابه على الآلة الكاتبه		٢٠	
٥ — ينسخ الطلب على الآلة الكاتبة		٥	
٦ — يعرض على مدير الانتاج		١	
٧ — يبقى على مكتب مدير الانتاج لفترة		٣٠	
٨ — يدرس بواسطة مدير الانتاج ويعدل أو يوافق عليه		٣	
٩ — يبقى على مكتب المدير لحين وجود ساعى لارساله الى المشتريات		١٠	
١٠ — ينقل الى قسم المشتريات	١٠		١٠٠
١١ — يبقى على مكتب رئيس قسم المشتريات فى انتظار دراسته		١٥	
١٢ — يفحص طلب الشراء ويعدل أو تتم الموافقه عليه		٥	
١٣ — يبقى على مكتب رئيس قسم المشتريات فى انتظار ساعى لارساله الى السكرتارية والنسخ		١٠	
١٤ — يرسل الى قسم النسخ لاعداد خطاب للمورد	٥		٢٠٠
١٥ —يبقى فى قسم النسخ لانتظار دوره		١٥	
١٦ — ينسخ الخطاب الموجه للمورد		١٠	
١٧ — فى انتظار ساعى لارساله الى قسم المشـــتريات		١٥	
١٨ — يرسل الى قسم المشتريات	٥		٢٠٠
١٩ — يراجع فى قسم المشتريات ويوقع		٧	

المطلوب .

١ ــ استخدام المعلومات السابقة فى اعداد خريطة خطوات التنفيذ .

٢ ــ ابداء رأيك بالنسبة لامكانية تخفيض مدة اعداد هذا العمل .

السؤال الثالث

فيما يلى التوزيع التكرارى للانتاج اليومى فى قسم تشكيل المنتجات من الادوات الصحيةلشركة الخزف والصينى على فئات الانتاج اليومى ، وذلك من واقع البيانات التى تمت دراستها على مدار أسبوعين كاملين لم تتخللهما أى عطلات .

فئات الانتاج بالطن	عدد مرات تكرارها
من ١½ الى أقل من ٢½	٢٠
٢½ الى أقل من ٣½	٣٠
٣½ الى أقل من ٤½	٨٠٠
٤½ الى أقل من ٥½	٨٠
٥½ الى أقل من ٦½	٧٠
المجموع	١٠٠٠

المطلوب

استخدام هذه المعلومات فى تحديد معدل الانتـــاج اليــومى الممكن استخدامه لمحاسبة عمال هذا القسم ؟

السؤال الرابع

فيما يلى الوصف الذى سجله أحد الباحثين المكلفين بوضع معدلات الاداء للسائق ومعاونة فى شركة النيل العامة لنقل البضائع ، وذلك لاداء السائق والسيارة فى رحلة من القاهرة الى الاسكندرية .

١ ــ يتسلم السائق أمر الشغل من الجــراج ويتوجه الى موقع تســلم البضاعة ــ داخل القاهرة يحتاج الى ٣٠ دقيقة .

٢ ــ ينتظر السائق فى الموقع لحين تجهيز البضاعه .

للتسليم ــ يحتاج الى ١٥ دقيقة وتظل السيارة معطله •

٣ ــ يتم تحميل السيارة ويحتاج هذا الى ساعة تظل فيها السيارة معطلة

٤ ــ يتحرك بالسيارة الى الاسكندرية ويحتاج هذا الى ٤ ساعات ونصف •

٥ ــ ينتظر فى موقع التفريغ الى حين تجهيز مكان التفريغ لمدة ١٥ دقيقة تكون السيارة معطلة •

٦ ــ يتم تفريغ السيارة فى مدة نصف ساعة تكون فيها السيارة معطلة •

المطلوب

١ ــ استخدام هذه المعلومات فى اعداد خريطة توضح اداء السائق والسيارة •

٢ ــ حساب معدل كفاءة استخدام وقت السائق والسيارة •

٣ ــ اقتراح ما يلزم لرفع هذه الكفاءه •

السؤال الخامس

فيما يلى الزمن الذى سجل لتنفيد كلا من الخطوات الاربعة التى يقوم بها عامل تعبئة الصناديق فى قسم الشحن بشركة بسكو مصر عند تعبئة صندوق حموله ٢ طن للتصدير وذلك لعدد من المرات استنفذ نصف يوم كامل من الباحث •

الازمنة لتنفيذ الخطوات بالدقائق

مسلسل مرات التسجيل :	الخطوة الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة
١	٥	١٠	٢٠	٢٥
٢	٦	١٢	١٨	٢٢
٣	٤	٩	١٩	٢٣
	٥	١١	٢١	٢٥
٥	٤	١٠	٢٢	٢٥
٦	٤	١٢	١٨	٢٥
٧	٥	١٢	٢٠	٢٤
٨	٦	١١	٢٠	٢٤
٩	٤	١١	٢٠	٢٢
١٠	٤	١١	١٨	٢٢
١١	٥	١٢	١٨	٢٣
١٢	٦	١٠	١٨	٢٣
١٣	٤	١٠	٢٠	٢٣
	٥	١٠	٢٠	٢٣
١٥	٥	٩	٢٠	٢٤
١٦	٥	٩	١٨	٢٤
١٧	٦	١٠	١٨	٢٤
١٨	٦	١١	١٨	٢٥
١٩	٤	١٢	٢٠	٢٥
٢٠	٤	٩	٢٠	٢٥
٢١	٥	١٠	٢٠	٢٢
	٥	١٢	١٨	٢٢

المطلوب

١ ــ من جداول العينات حدد ما اذا كان عدد تكرارات التسجيل كاف أم لا ؟

م ــ اذا كان عدد تكرارات التسجيل كافيا حدد الزمن الذى يمكن ان يحاسب عليه العامل بالنسبة لكل خطوه •

٣ ــ حدد الزمن الاجمالى لتعبئة الصندوق ، ثم الانتاج اليــومى الذى يمكن أن يحاسب عليه العامل ، بفرض أن عدد ساعات العمل اليومى ٧ ســاعات •

٤ ــ ما هى أهم التحفظات على النتائج التى توصلت اليها ؟

السؤال السادس :

فيما يلى الازمنه التى سجلت لتنفيذ الخطوة الاولى من العمل الذى يؤديه عامل التشحيم فى احدى محطات خدمة السيارات التابعة لشركة مصر للبترول وذلك يوم ٤ ــ ٢ ــ ١٩٧٨ ٠

مسلسل مرات التسجيل	الزمن بالدقائق
١	٤
٢	٥
٣	٣
٤	٣
٥	٤
٦	٥
٧	٤
٨	٤
٩	٥
١٠	٥
المجموع	٤٢

المطلوب

١ بافتراض أن هذا العدد كاف ٠ اعد خريطة الرقابة التى يمكن للباحث أن يستخدمها للتعرف على درجة الدقه فى عمليات التسجيل للازمنة بعد ذلك ٠

٢ ــ اذا فرضنا أن الباحث قد تبين له أن عدد مرات التسجيل غير كاف ٠ واستأنف عمله فى اليوم التالى فسجل الازمنة التالية على التوالى : ٦ ، ٦ ، ٢ ، ٧ ، ٧ ، ٨ ، حدد هذه النقاط على خريطة الرقابة وبين رأيك فى الدراسة التى تمت خلال هذا اليوم ٠

السؤال السابع :

فيما يلى الازمنه التى سجلت لتنفيذ الخطوات الثلاث المكونة لعمل

العامل الذى يقوم بتجميع أجزاء صندوق من الخشب فى الشركة التجارية للاخشاب ويصنع لحساب شركة مصر للغزل والنسيج .

مسلسل مرات التسجيل	الازمنة بالدقائق للخطوات		
	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثالثة
١	٨	٤	٣
٢	٩	٣	٢
٣	٩	٤	٣
٤	٩	٤	٣
٥	٨	٣	٣
٦	١٠	٣	٢
٧	٧	٥	٢
٨	١٠	٣	٢
٩	١٠	٣	٣
١٠	٩	٤	٣

١ ــ بفرض أن هذا العدد كاف كعينة ممثلة لازمنة التنفيذ تمثيلا صحيحا . احسب المدة الاجمالية لتجميع اجزاء الصندوق .

٢ ــ اذا علمت أن العامل الذى أجريت عليه الدراسة يعتبر فى نظر الباحث والمشرف على قسم تصنيع الصناديق أسرع من غالبية العمال بمعدل ٢٥٪ ، وأن وقت الراحات والعطلات يمثل ١٠٪ من وقت العمال . احسب المدة الاجمالية التى يمكن محاسبة العامل على أساسها .

٣ ــ حدد الانتاج المتوقع من العامل يوميا على أساس متوسط ساعات عمل يوميا فى حدود ٧ ساعات .

الباب الخامس

تخطيط القوى العاملة

الفصل الأول

المفهوم العلمى لتخطيط القوى العاملة :

يقصد بتخطيط القوى العاملة داخل أى مشروع : اعداد جداول أو مجموعة من الجدول يحدد فيها أنواع الوظائف المطلـــوبة للمشروع ، والاعداد اللازمة من كل نوع موزعة على الادارات التى يضمها الهيكل التنظيمى للمشروع ، وذلك خلال فترة مستقبلة .

وعلى ذلك نتوقع أن تنتهى عملية تخطيط القوى العاملة الى جدول أو مجموعة من الجداول تتخذ الشكل الآتى :

شركة النصر للغزل والنسيج
خطة العمالة عن العام المنتهى
فى ١٩٧٠/٦/٣٠

الإدارات / أنواع الوظائف	المصنع: غزل	المصنع: نسيج	المصنع: تجهيز	المصنع: الإدارة	مخازن	مشتريات	شئون مالية	شئون إدارية	الإدارة التجارية	المجموع
مديرون :										
مديرو إدارات				١			١	١	١	٤
رؤساء أقسام	١	١	١		١	١				٥
إحصائيون .										
مستشار فني				١						
مستشار قانوني								١		
مستشار اقتصادي									٢	
ملاحظون										
رؤساء وحدات	٤	٤	٤		٣	٢	٤	٤	٤	٢٩
مشرفون	١٠٠	١٠٠	١٠٠		٦					٣٠٦

فنيون :										
مهندس	٢	٢	٢							٦
مهندس مبتدئ	٣	٣	٣							٩
مساعد مهندس	٦	٦	٦							١٨
كيماوى			٢							٢
مراجع							٢			٢
محاسب							١٠			١٠
محاسب مبتدئ							٢٠			٢٠
باحث (إحصاء)									١	٢
باحث (تسويق)									٢	٢
باحث شئون أفراد								٢		٢
بائع									١٠	١٠
عمال مهرة	٨٠٠	٨٠٠	٤٠٠							٢٠٠٠
عمال نصف مهرة	١٠٠	١٠٠	٥٠		١٠					٣٦٠
عمال غير مهرة	٥	٥	٥		١٠	٢	٢	٢	٤	٣٥
المجموع										٢٨٢٢

يثير التحديد السابق لمفهوم عملية تخطيط القوى العاملة عدة نقاط يجب أن تكون واضحة فى ذهن القارىء قبل أن ننتقل الى مناقشة كيفية اتمام عملية التخطيط • هذه النقاط هى :

١ — ان تخطيط القوى العاملة يستهدف أولا تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معينة فى المستقبل ، حتى يمكن تحديد أنواع التخصصات التى سيسعى المشروع الى توفيرها •

٢ — ان تخطيط القوى العاملة يستهدف بعد ذلك تحديد الاعـــداد المطلوبة من كل نوع من الوظائف ، وبالتالى تحديد اجمالى القوى العاملة المطلوبة للمشروع •

٣ — ان تخطيط القوى العاملة ، كأى عمليـــة تخطيطية ، يعتمد فى دقته على سلامة وغزارة البيانات المتاحة عن الماضى والمستقبل وعلى خبرة القائمين به ، فالبيانات والخبرة شرطان أساسيان لاى تخطيط علمى •

٤ — ان تخطيط القوى العاملة ، كأى عملية تخطيط ، عبارة عن تنبؤ بالمستقبل ، وهو فى ذلك لا يختلف عن أى تنبؤ فى أى مجال من حيث احتمال تحققه من عدمه • غير أن الانحراف فى الأرقام المحققه عن المقدرة يتغير تغيرا طرديا مع مستوى الدقة الذى التزم به المخطط •

٥ — طالما أن احتمال الخطأ موجود، فمن الضرورى أن تسمتر عملية المراجعة للارقام الواردة فى الجداول ، حتى يمكن تعديلها بمجـــرد أن يستجد من الظروف ما يحتم التعديل •

البيانات الأساسية التى يحتاج أليها المشروع فى اعداد خطة العملة :

يحتاج المشروع فى اعداده الخطة العمالة الى مجموعة من البيانات بعضها موجود بالمشروع ، والبعض الآخر يجمع من مجموعة من الأجهزة فى الدولة •

أما بالنسبة للبيانات التى تجمع من المشروع فيمكن حصرها فيما يلى :

١ — الهيكل التنظيمى المبدئى للمشروع والتعديلات المنتظرة ادخالها عليـــه •

يوضح الهيكل التنظيمى مجموعة الادارات والاقسام والوحـــدات التى تقوم بالانشطة المختلفة للمشروع ثم مجموعة الوظائف التابعة لكل ادارة بأقسامها ووحداتها ، وعلى ذلك يعطى هذا الهيكل بيـــان بأنواع الوظائف الموجودة حاليا فى المشروع ، وأحيانا يوضع على هـــذا الهيكل العدد الموجود من كل نوع من الوظائف • فاذا كان البيان الخاص بعدد الوظائف غير موجود على خريطة التنظيم الادارى ، فيمكن طلبه من وحدة شئون الافراد فى المشروع ، فهذه الوحدة لديها كشوف مطبوعة بأسماء العاملين ووظائفهم والادارات التى يتبعونها •

٢ ــ التغيرات المتوقعة على أساليب العمل :

تحدث بين آن وآخر بعض التعديلات على أساليب ونظم العمــل تؤدى الى تغيير فى أنواع الوظائف أو أعدادها أو كليهما معا • فاذا قررت احدى الشركات مثلا أن تجرى تعديلات على أساليب حساب الاجــور وتحويلها من الاسلوب اليدوى الى الاسلوب الآلى ، فقد يؤدى هذا الى الاستغناء عن العدد الموجود حاليا فى الحسابات من وظيفة كاتب أجور مثال آخر : لنفرض أن أحدى الشركات قررت أن تجـــرى جزاء من عمليات الصيانة لسياراتها ابتداء من عام ١٩٧٨ داخل الشركة بعد أن كانت ترسل سياراتها للاصلاح فى ورش خارجية ، معنى هذا أنه ابتداء من عام ١٩٧٨ ستنشأ ورشة لاصلاح السيارات بالشركة ولابد وأن تنشأ فيها مجموعات من الوظائف •

٣ ــ التجديدات والتحسينات الفنية المتوقعة :

قد تؤدى التجديدات والتحسينات الفنية التى ينتظر ادخالهـــا خلال الفترة التى تعد عنها الخطة الى تغيير بالزيادة أو النقص فى أنواع وعدد الوظائف فى المشروع • ولابد أن يحسب أثر التغير فى العمالة عند دراسة هذه التجديدات قبل ادخالها أو أثناء تنفيذها •

فالتفكير فى استخدام سيارات الأتوبيس الكبيرة الحجم فى مدينة القاهرة مثلا ترتب عليه تفكير فى أثره على أنواع وعدد الوظائف • فمن الممكن أن يؤدى الى تغيير فى أنواع الوظائف اذا احتاج التشغيل الى سائق بمواصفات معينة تختلف عن مواصفات السائقين الحاليين ، ومن الممكن أن تؤدى الى زيادة أو نقص فى وظائف السائقين والكمسارية، اذ أن احلال السيارات الجديدة الكبيرة محل سيارتين من السيارات القدامى التى تعمل على نفس الخط يؤدى استخدام سائق بدل من سائقين •

والتفكير فى التجديدات أو التحسينات الفنية قد يؤدى الى نقص فى عدد العاملين ، اذا كان العمل سيتحول من عمل يدوى الى نصف آلى أو آلى بالكامل مع اختصار مهمة العامل على الملاحظة • فاذا كانت عملية غسل الزجاج فى مصنع للأدوية تستخدم فى أدوية الشرب تتم يدويا ، ثم تقرر شراء آلة غسيل نيتم تنظيف الزجاجات أوتوماتيكيا ، فمن الممكن أن يؤدى هذا الى استبدال مجموعة العمال الذين كانوا يقومون بالتنظيف بعامل واحد يقوم بتشغيل الآلة •

٤ ـ التغيرات المتوقعة على مستوى مهارة العاملين :

يؤدى التغيير الذى يطرأ على مهارة العمال الى تغيير فى عدد الوظائف المطلوبة لتحقيق رقم معين للانتاج أو تشغيل عدد معين من الآلات • فمن المتوقع أن تتزايد مهارة بعض العمال مع زيادة عدد مستويات العمل ، كما أن من المتوقع أن تقل مقدرة بعض العمال عند وصولهم الى سن معين • وينعكس التغير فى مهارة العامل فى انتاجية العامل ، فلابد وأن يؤدى ذلك الى انخفاض فى رقم العمال الذين يستطيعون تحقيق رقم الانتاج المطلوب •

وقد ينصرف تأثير التغير فى مهارة العامل بالزيادة الى عدد الآلات التى يمكنه الاشراف عليها ، وعلى ذلك اذا بقى العدد الكلى للالات على ما هو عليه ، وارتفع عدد الآلات التى يستطيع العامل الواحد الاشراف عليها ، فلابد وأن يؤدى ذلك الى انخفاض فى عدد العمال •

٥ ـ الانشطة الجديدة التى ينتظر القيام بها :

يؤدى اضافة بعض الانشطة الجديدة أو استبعاد بعض الانشطة الى تغيير فى أنواع وعدد الوظائف • والاضافة والحذف عملية مستمرة ولازمة فى حالات كثيرة • فقد يقرر المشروع مثلا وضع وتنفيذ برنامج لمراقبة الجودة ، ويستلزم هذا بالضرورة انشاء مجموعة من الوظائف لم تكن موجودة من قبل • وقد يحدث العكس فيقرر المشروع الغاء أحد الانشطة القائمة مثل التصميمات ، بأن يعهد بها الى مكاتب استشارية ، وعلى ذلك يصبح وجود الوظائف الحالية والمسئولة عن اعداد هذه التصميمات أمرا غير ضرورى ويتحتم الغاءها •

وتتأثر خطة العمالة بمجموعة من المتغيرات التى تحدث فى المجتمع وتوثر بشكل غير مباشر على أنواع وعدد الوظائف • وأهم هذه التغيرات :

١ ـ سياسة العماله فى الدولة :

يقصد بسياسة العمالة هنا مجموعة القواعد التى تضعها الدولة بالنسبة لتشغيل العامل • وقد تكون هذه شاملة فتشمل تحديد حجم العمالة فى المشروع ، وساعات العمل ، والاجور والظروف الملائمة لصحة العامل •

فقد ترى الدولة أن التنمية الاجتماعية تتحقق بزيادة عـــدد الفرص المتاحة للعمل ، وهذه الزيادة تتحقق بزيادة عدد المشروعات ، وزيادة عدد العاملين فى المشروعات الحالية • وعلى ذلك قد ترى الدولة توزيع القوى القادرة على العمل أو جزء منها على المشروعات القائمة بصرف النظر عن احتياجاتها •

وقد تفرض سياسة الدولة للعمالة تخفيضا فى ساعات العمل من شأنه أن يؤثر على عدد الوظائف بالزيادة • فاذا تصورنا على سبيل المثال أن أحد المصانع يعمل بقوى عاملة تصل الى ٧٠٠ عامل ، وأن عدد ساعات التشغيل المطلوبة من العامل فى اليوم ٨ ساعات ، ثم قررت الدولة تعديل ساعات العمل من ٨ الى ٧ ساعات فى اليوم ، فلابد وأن يؤدى ذلك الى زيادة عدد العمال المطلوبين لأداء العمل •

عدد ساعات العمل المطلوبة من العمال على أساس ٨ ساعات
= ٧٠٠ × ٨ = ٥٦٠٠ ساعة •

عدد العمال المطلوبين لتنفيذ العمل على أساس ٧ ساعات يوميا
= ٥٦٠٠ ÷ ٧ = ٨٠٠ عامل •

وقد تؤثر سياسة الاجور فى بعض جوانبها على حجم العمالة فى المشروع • فقد تتدخل الدولة فتمنع أو تجيز تشغيل العمال ساعات اضافية بأجر ، ويؤثر ذلك بالضرورة على حجم العمالة فى المشروع • فالسماح بالعمل لساعات اضافية يعتبر بديل لتشغيل عدد اضافى من العمال ، وبالتالى يحد من زيادة حجم العمالة فى المشروع • والعكس فى حالة منع تشغيل الساعات الاضافية • فاذا فرضنا مثلا أن أحد المصانع به ٧٠٠ عامل يعمل كل منهم لمدة أربعة ساعات اضافية علاوة على ساعات العمل الاصلية وهى ٧ ساعات • ثم تقرر منع تشغيل العمال لساعات اضافية • فان معنى ذلك ذلك أنه لابد لتغطية العجز اللازم لتحقيق رقم الانتاج المستهدف أن يزداد عدد العمال بمقدار ٤٠٠ عامل •

عدد ساعات العمل الاضافية للعمال = ٧٠٠ × ٤ = ٢٨٠٠ ساعة •

العدد الاضافى المطلوب = ٢٨٠٠ ÷ ٧ = ٤٠٠ عامل •

٢ ــ سياسة الهجرة :

قد تؤثر سياسة الدولة تجاه هجرة العمال خارج البلاد على حجم العمالة بالمشروع ، اذ أن السماح بالهجرة معنـاه السـماح بترك العمل وبالتالى النقص فى بعض التخصصـات • والاجراء الذى يمكن اتباعه بواسطة المخطط عند تقدير العمالة المطلوبة للمشروع لسد العجز هـو أن يحاول استكشاف الاعداد التى ينتظر أن تترك العمل بسبب الهجرة • وعملية الاستكشاف هذه ممكنة اذا علمنا أن اجراءات الهجرة تحتاج الى فترة طويلة ، ومن الممكن التنبؤ بعدد حالات ترك العمل بسبب الهجرة بالتنبيه على الراغبين فى الهجرة باخطار الشركة قبل ترك العمل بفترة كافيـة •

من كل نوع فى الاجر الاساسى المخصص للوظيفة •

٢ ــ الزيادات التى ينتظر اعطاءها للعاملين مقابل تطور كفاءتهم والتى يطلق عليها العلاوات الدورية •

٣ ــ الاجور الاضافية المنتظر اعطاءها عن ساعات العمل الاضافية•

٤ ــ المكافآت التشجيعية المتوقعة •

٥ ــ ما تدفعه المنشأة لكل عامل كقسط تأمين يتجمع له ويحصل عليه عند انتهاء الخدمة •

٦ ــ المزايا العينية التى يحصل عليها العمال •

والبند الاول هو أهم البنود ويرتبط كما هو واضح بأنواع وعدد الوظائف المتوقع وجودها خلال مدة الخطة • وعلى ذلك فبقدر الدقة التى نلتزم بها فى تحديد أنواع وعدد الوظائف فى خطة العمالة ، بقدر ما سوف نصل الى تقدير دقيق للجزء الاكبر من ميزانية الاجور •

وقد يفيد تحديد هذا الرقم المتوقع للاجور فى اعادة النظر فى تقديرات العمالة ، ذلك فى الحالات التى تفرض فيها الادارة حدا أقصى للاجور فى كل قسم وتترك أمر تحديد أنواع وعدد الوظائف للقسم طالما أنه يتم فى حدود رقم الاجور الموضوع • فاذا تصورنا مثلا أن رقم الاجور فى قسم الحسابات لعام ١٩٧٧ كان ٤٣٨٠ جنيه موزعة على الوجه الآتى :

١٠	وظائف كاتب حسابات	(١٨٠ جنيه)	١٨٠٠
٥	وظائف محـــاسب	(٢٤٠ جنيه)	١٢٠٠
٣	وظائف محاســب أول	(٣٢٠ جنيه)	٩٦٠
١	وظيفة رئيس حسابات	(٤٢٠ جنيه)	٤٢٠
			٤٣٨٠

وقررت الادارة السماح بزيادة الاجور فى هذا القسم بمبلغ ١٨٠ جنيها لعام ١٩٧٨ • يصبح أمام القسم أن يختار بين عدة بدائل : اما أن ينشىء وظيفة كاتب حسابات فيصبح عدد الوظائف من هذا النـــوع ١١

٣ ـ سياسة التعليم والتدريب :

تؤثر سياسة التعليم والتدريب فى الدولة على تخطيط القوى العاملة بسبب تأثيرها على المعروض من التخصصات المتعددة من العمالة ، فمن المعروف أن التخصصات التى تفرضها الوظائف المختلفة فى المشروع يتم تكوين جزء منها داخل المشروع من خلال التدريب أثناء العمل ، أما الجزء الآخر فيتم اعداده فى معاهد التعليم وماكز التدريب • وفى الحالات التى تعجز فيها المؤسسات العلمية أو مراكز التدريب عن توفير احتياجـــات المشروعات ، يتحتم على هذه الاخيرة أن تتولى بنفسها تدبيرها سواء عن طريق اغراء بعض الاشخاص بترك العمل فى شركات أخرى أن عن طريق برامج التدريب داخل الشركة •

أهمية تخطيط القوى العاملة للمشروع وللدولة :

تفيد البيانات البيانات الورادة فى برنامج العمالة من المشروع والدولة فى مجالات متعددة ، ونتعرض باختصار للفوائد التى يمكن أن تتحقق لكل منهـــا •

(أ) مجالات الاستفادة فى المشروع بجداول احتياجات العمالة :

تفيد البيانات الواردة فى جداول العمالة فى المجالات الآتية :

أولا ـ اعداد الميزانية التقديرية للوظائف والاجور :

تتكون ميزانية الاجور فى المشروع من المبالغ التى تدفع للعاملين نظير العمل الذى تتوقع تقديمه خلال المدة التى تعد عنها الميزانية ، والزيادات التى تمنح سنويا نتيجة مدة لخدمة أو كفاءة العاملين أو كليهما والتى تسمى بالعلاوات الدورية ، ثم الزيادات التى تمنح نتيجة الاعمال الخلاقة التى يقوم بها بعض العمال والتى تسمى بالمكافآت التشجيعية ، ثم الزيادات التى تمنح لتأمين العاملين على مستقبلهم ، وعلى ذلك تتكون ميزانية الاجور من مجموعة البنود الرئيسية التالية •

١ ـ الاجور الاسياسية وهو رقم يحصل عليه بضرب عدد الوظائف

وظيفة ، أو يقوم بتحويل عدد ٣ وظائف كاتب حسابات الى وظائف محاسب ويسمح بترقية ثلاثة من كتبة الحسابات عليها ، وهذا سيؤدى الى تعديل فى عدد وظائف كتبة الحسابات وزيادة فى عدد وظائف المحاسبين ، أو يقوم بتحويل وظيفتين من وظائف المحاسب الى محاسب أول وهكذا •

ثانيا ــ تحقيق العدالة فى توزيع العمل بين الاقسام :

تفرض عملية تخطيط القوى العاملة دراسة وافية لاحتياجات الاقسام من العمالة ، وعلى ذلك ليس من الضرورى أن تنتهى عملية تقــــدير الاحتياجات من العمالة الى زيادة فى عدد الوظائف ، بل من الممكن أن تؤدى الى اعادة توزيع العمالة بين الاقسام •

فقد تشكو بعض الاقسام من وجود نقص فى العمالة يؤدى الى زيادة ضغط العمل واضطرار هذه الاقسام ، لانجاز العمل ، الى تشغيل العمال ساعات اضافية أو تعطيل الاعمال ، فى حين أن هناك أقسام يبدو أن بها فائض فى العمالة يزيد عن احتياجات العمل • ولا يمكن القطع بوجود الفائض أو العجز الا عــن طريق الدراسات التى تسبق تخطيط القوى العاملة • فاذا أثبتت هذه وجود أختلاف فى توزيع العمالة بين الاقسام ، فمن الممكن اصلاح هذا فى خطة العمالة وبالتالى تجنب انشاء وظائف جديدة للاقسام التى تشكو من نقص فى العمالة •

ثالثا ــ معاونة الشركة فى الاستعداد لمواجهة النقص المتوقع فى بعض المهارات :

يفيد التحديد المسبق لاحتياجات العمالة فى الاقسام المختلفة فى تعريف الشركة بأوجه النقص فى التخصصات والاستعداد لمواجهته • فيكون ذلك مفيد بالذات بالنسبة للتخصصات التى يحتاج اعدادها لفترة طويلة والتى لا تستطيع الشركة أن تتحمل النتائج المترتبة على أى نقص فيها •

فتخطيط القوى العاملة بالنســـــبة لاحدى شركات النقل الداخلى يبدو فى غاية الأهمية ، اذ يحدد لها عدد السائقين المطلوبين فى كل سنة ، وأنواع السائقين المطوبين للانواع الجديدة من السيارات التى تحتاج

الى مهارة مختلفة (بسبب تنوع أحجامها) • وعلى ذلك ، فيمكن للشركة اذا عرفت احتياجاتها مقدما ، أن تقوم باختيار العناصر التى تصلح لاداء هذا العمل واعدادها للعمـل قبل ظهور الحاجة اليها ، وذلك بدل أن تفاجىء بوجود مجموعة من السيارات بدون سائقين ، أو تضطر الى تشـغيل سائقين دون مسـتوى المهارة المطلوب ؛ مما يؤدى الى ارتفاع نسـبة الحوادث أو سرعة استهلاك السيارات •

(ب) محاولات الاستفادة على المستوى القـومى بخطط العمالة للمشروعات •

الى جانب الاستخدامات على مستوى المشروع ، يسـتفاد عـلى المستوى القومى من البيانات الواردة فى خطط العمالة للمشروعات وذلك فى المجالات الاساسية التالية :

أولا ــ مراجعة الأرقام المخططة للانتاج :

تستخدم البيانات الواردة فى خطط العمالة بالمشروعات فى تحديد الامكانيات البشرية المطلوبة لتنفيذ خطة الانتاج على المستوى القومى • فتنفيذ الخطة يحتاج الى مستلزمات للانتاج ، ويحتاج أيضا الى عمالة • وأى نقص فى العمالة المطلوبة قد يؤدى الى عدم تحقيق أرقام الانتاج المستهدفة •

وقد يقال أننا نشكو من زيادة العمالة أو من الزيادة فى السكان ، وهذا صحيح بطبيعة الحال ، الا أن هذا لا يعنى أن هناك زيادة فى العمالة من جميع التخصصات • فالرقم الاجمالى للعمالة قد يكون كبير ويزيد عن الطلب الاجمالى ، الا أن هذا لا يمنع من ظهور عجز فى بض التخصصات وللتدليل على ذلك لنفرض أن :

رقم الانتاج المستهدف من النسيج عام ١٩٧٨ سيكون فى حدود ١٥٠ مليون متر •

رقم الانتاج الفعلى عام ١٩٧٧ كان فى حدود ١٠٠ مليون متر •

عدد العاملين على ماكينات النسيج فى مصر (نساج) عام ١٩٧٧ ١٠٠٠٠٠ شخص •

الرقم المقدر أن تحتاجه الصناعة من تخصص نساج عام ١٩٧٨ ١٥٠٠٠٠ شخص • تعنى هذه البيانات السابقة أننا سنحتاج عام ١٩٧٨ الى عدد اضافى من عمال النسيج يصل الى ٥٠٠٠٠ عامل •

وبطبيعة الحال أعدت تقديرات العمالة من تخصص نساج لعام ١٩٧٨ مـن واقع الارقام المقـدرة فى خطط العمالة للشركات المنتجة للمنسوجات •

وبمقارنة الرقم الاجمالى لاحتياجات العماله من تخصص نسيج بالرقم الموجود حاليا فى القطاع ، ثم بعد الخريجين المتوقعين من مراكز التدريب التى تعد عمال النسيج ، تبين أن هناك عجز متوقع يصل الى ٢٥٠٠٠ عامل ، اذ أن أقصى عدد الخريجين من هذا التخصص سيكون فى حدود ٢٥٠٠٠ ، فاذا أضفنا ذلك للعمالة الحالية نجد أن أقصى رقم سنصل اليه هو ١٢٥٠٠٠ (١٠٠٠٠٠ العدد الموجود حاليا + ٢٥٠٠٠ خريجو مراكز التدريب) •

لذلك يجد المخطط على المستوى القومى ازاء هذه الحقائق أنه أمام حلين : اما تدعيم مراكز التدريب لتزويد المصانع بعدد من خريجها يعادل ضعف العدد المتوقع على ضوء امكانياتها الحالية أو تخفيض الرقم المستهدف للانتاج •

ثانيا ــ تحديد رقم الأجور المتوقع على المستوى القومى والآثار المترتبة عــلى زيادته :

تستخدم البيانات الواردة فى جدول العمالة على مستوى المشروع **فى تحديد الرقم الاجمالى المتوقع للعمالة فى الدولة ، ثم الرقم الاجمالى** للأجور فى المجتمع • فبتجميع الأرقام الاجمالية للعمالة فى كل مهنة على

مستوى القطاع ، ثم على مستوى الدولة ، وبضرب هذه الارقام فى متوسط الأجر لكل مهنة يمكن التوصل الى رقم الأجور المتوقعة فى الدولة . وبمقارنة رقم الاجور المتوقع ، ثم الرقم الفعلى للسنة الحالية يمكن تحديد الزيادة المتوقعة للأجور خلال الفترة المقبلة .

ويفيد هذا التحديد للزيادة المتوقعة فى الاجور فى تتبع الآثار المترتبة عليه خصوصا بالنسبة للاستهلاك . فكل زيادة فى الاجور يوجه جزء منها للأستهلاك ، وبالتالى يتطلب من الدولة زيادة فى السلع الاستهلاكية المعروضة أما عن طريق الانتاج المحلى أو عن طريق الاستراد .. هذا طبعا ، فى حالة اذا ما قررت الدولة أن توقف أى اتجاه نحو التضخم أو لظهور لسوق السوداء . وعلى ذلك تؤثر البيانات الواردة فى خطة العمالة بطريق غير مباشر على خطة الانتاج والاستيراد للسلع الاستهلاكية .

وقد تؤثر التقديرات التى تعد للعمالة ثم للأجور على رقم الفائض النهائى المنتظر تحقيقه بواسطة المنشآت العاملة فى مجال الانتاج . فكل زيادة فى العمالة يستتبعها حتما زيادة فى رقم الاجور ، فاذا لم يقابل هذه الزيادة فى العمالة زيادة فى الايرادات المتوقعة ، فلابد وأن يؤثر ذلك على رقم الربح النهائى الذى ستحصل عليه الدولة كصاحبة المشروعات والتى ستقوم بتوجيهها للانفاق على التوسعات فى المشروعات القائمة أو انشاء مشروعات جديدة .

ثالثا ــ التخطيط للتعليم والتدريب :

تستخدم البيانات الواردة فى جداول العمالة فى المشروعات فى توجيه سياسة التعليم فى المجتمع ، فمن المعروف أن خطة العمالة على مستوى المشروع تحدد أنواع المهارات المطلوبة . وعلى ذلك فان حاصل جمع البيانات الواردة فى خطط العمالة ، يمثل الارقام المطلوبة من كل نوع من المهارات أو التخصصات ، أى يمثل هذا الحاصل مجموع الطلب

ويمكن بمراجعة أرقام الخريجين المتوقعين من المؤسسات التعليمية من كل نوع من أنواع المهن أو التخصصات ومراكز التدريب ، وتحـــديد الاعداد المنتظر توافرها من كثـــير من التخصصات أى مقدار العـــرض المتوقع من التخصصات التى تحتاج الى اعـــداد فى المعاهد التعليمية أو مراكز التدريب ٠

وبمقارنة الرقم الاجمالى للطلب على هذه التخصصات ، والرقم الاجمالى للعرض منها يمكن تحديد مقدار العجز أو الفائض خلال المدة التى تعد عنها الخطة ٠ فاذا تبين أن هناك عجز فى بعض المهن ٠ فلابد من الاستعداد لمواجهة آثاره سواء فى شـــكل تعديل فى المؤسســـــــات التعليمية ، أو فى اعداد المقبولين ، أو الاعداد التى يسمح لها بالتخصص فى تخصصات معينة ٠

الفصل الثانى

حصر ـ تحليل وتوصيف الوظائف

بينا فى الفصل الاول من هذا الباب أن تخطيط القوى العاملة يتم على مرحلتين ، ففى المرحلة الاولى تتحدد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع خلال فترة معينة ، ثم تحدد الأعداد اللازمة من كل نوع فى المرحلة الثانية . وسنخصص هذا الفصل للمرحلة الاولى ، فنقدم فيه مفهوما علميا وتطبيقيا لعملية حصر وتحليل وتوصيف الوظائف والتى من خلالها تتحدد أنواع الوظائف ، ثم نوضح مجالات الاستخدام لهذا الحصر والتحليل والتوصيف . وأخيرا نقدم للقارىء الخطوات التى تتبع فى اتمامها والمشاكل التى تواجه التنفيذ والتى أمكن تحديدها من خلال تجارب الدول وتجربة الكاتب أثناء الاعمال التى أشرف على تنفيذها فى جمهورية مصر والبلاد العربية الاخرى .

المقصود بحصر وتحليل وتوصيف الوظائف

يقصد بحصر وتحليل وتوصيف الوظائف أن نقوم بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة لجميع الانشطة فى المشروع ، ثم تجميع حقائق عن الأعمال المطلوب أن تؤديها كل منها ، وطريقة تنفيذ هذه الاعمال ، وعلاقتها بالوظائف الاخرى ، والظروف التى تؤدى فيها ، والمواصفات الواجب توافرها فى من يرشح لشغلها ، ثم صياغة هذه المعلومات بشكل يمكن من استخدامها فى جميع المجالات المتعلقة بادارة شئون الأفراد .

يثير هذا التحديد عدة نقاط أساسية يجب أن تكون واضحة فى

ذهن القارىء من البداية وهى :

(١) اننا بصدد حصر الوظائف ونقصد بالوظيفة هنا مجموعة الاعمال المتجانسة أو المتكاملة والتى تحتاج الى تخصص معين للقيام بها .

وعلى ذلك فمن المفروض أن الدراسة ستنتهى الى تصنيف الاعمال التى داخل المشروع فى مجموعات متجانسة أو متكاملة يعطى لكل منها تسمية . فبالنسبة لنشاط الحسابات مثلا فى أحد المشروعات قد تصنف الاعمال اللازمة لتسجيل العمليات الحسابية وتبويبها واستخراج النتائج المالية والرقابة على الايرادات والمصروفات فى المجموعات الآتية :

(أ) مجموعة أعمال قيد المستندات فى الدفاتر .

(ب) مجموعة أعمال فحص المستندات للتأكد من سلامتها قبل الصرف أو التحصيل .

(ج) مجموعة أعمال اصدار الفواتير والتحصيل .

(د) مجموعة أعمال القيد فى دفاتر التكاليف واستخراج قوائم التكاليف .

(هـ) مجموعة أعمال الاشراف على القيد واستخراج القوائم المالية واعداد التقرير السنوى الذى يعرض على مجلس الادارة والجمعية العمومية .

وتعطى التسميات الآتية لهذه المجموعات على التوالى : كاتب حسابات ، محاسب ، كاتب تحصيل ، محاسب تكاليف ، رئيس حسابات . وتصبح هذه مسميات الوظائف الموجودة فى المشروع للقيام بالنشاط الخاص بالحسابات .

واضح مما سبق أن جميع الاعمال المتجانسة أى التى من نوع واحد تجمعت مع بعضها لتكوين الوظيفة ، فأعمال القيد فى الدفاتر المحاسبية كونت وظيفة كاتب حسابات ومراجعة مستندات الصرف

والتحصيل كونت وظيفة محاسب وهكذا •

وهذا التجميع ليس نمطا فى جميع المنشآت ولـكن تحكمة ظروف العمل فى كل منشأة • فمن الجائز أن تجد المنشأة أن مـن المصلحة أن يقوم الشخص الذى يعهد اليه بالتسجيل فى الدفاتر المحاسبية ؛ بفحص المستندات وتوجيهها وذلك لتكوين وظيفة واحـدة تعطى لها تسـمية « محاسب » وتلغى بالتبعية وظيفة كاتب حسابات • وتصـبح الانواع الموجودة قاصرة على أربعة أنواع • ولذلك حرصنا فى تحديد مفهـوم الوظيفة على التأكيد بأنها تعبر عن تجمع لمجموعة من الاعمال المتجانسة (للتسجيل فى الدفاتر المحاسبية) أو المتكاملة (فحص المسـتندات وتوجيهها والتسجيل فى الدفاتر) •

وهذا التجميع أيضا ليس ثابت فمن الممكن أن يتغير بتغير ظروف العمل ، سواء نتيجة ظهور أعمال جديدة لابد من ممارستها أو نتيجـة مزيد من التخصص • فقد ترى المنشأة مثلا أن تحصيل الايرادات يتطلب الحاجة الى مزيد من التخصص • فقد ترى المنشأة مثلا أن تحصـيل الايرادات يتطلب الى جانب كتابة الفواتير ، ارسالها للعملاء ، وملاحقتهم والتحصيل ، ولذلك ، قد تنشأة وظيفة جديدة للتحصـيل يطلق عليها « مندوب تحصيل أو محصل » •

٢ ـ أن عمليـة الحصر تتـم للوظائف لا للموظفـين • فالمشروع أو أحد أنشطته قد يحتاج الى أنواع محدودة مـن الوظائف بأعداد كبيرة ، ولكن يتكرر كل منها حسب حجم العمل المطلوب •

لنأخذ مثلا نشاط المخازن فى احدى الشركات الكبرى • قد يكون لدى الشركة عدة أنواع من المخازن : مخزن للخامات ، مخزن للبضاعة الجاهزة ، ثم مخزن لقطع الغيار • ويتم تقسيم الاعمال الخاصة بالتخزين الى ثلاث مجموعات • الاولى تضم مجموعة الاعمال الخاصة باستلام البضائع وترتيبها على الارفف ، والثانية خاصة بالتسجيل فى الدفاتر

والسجلات الاخرى للوارد والمنصرف ، والثالثة للاشراف على عمليات الاستلام والتسجيل والتسليم • وعلى ذلك سيكون لدى هذا المشروع فى نشاط المخازن ثلاث أنواع من الوظائف : عامل مخازن (الاستلام والترتيب) ، كاتب مخازن (للتسجيل) ، أمين مخزن (لأعمال الاشراف) •

غير أن أعمال الاستلام والتسليم وترتيب البضائع تحتاج الى عمل يومى وعلى مدار السنة لمدة ٧٠ ساعة ، والعامل الواحد بحكم القانون لا يستطيع أن يعمل أكثر من ٧ ساعات (ولا يمكن أن يعطى ٧٠ ساعة فى اليوم) •

ولذلك ننشىء من وظيفة عامل مخازن ١٠ وظائف (٧٠ ÷ ٧) • وبالنسبة للتسجيل فى السجلات قد يحتاج الى ٣٥ ساعة يوميا فننشىء من وظيفة كاتب مخازن ٥ وظائف (٣٥ ÷ ٧) ، أما أعمال الاشراف فيمكن أن يتولاها شخص واحد ولذلك ننشىء وظيفة واحدة • ولذلك اذا حاولنا تفريغ المعلومات السابقة نحصل على الآتى :

أنواع الوظائف	العدد
عامل مخزن	١٠
كاتب مخازن	٥
أمين مخزن	١

أى أن لدينا ثلاث أنواع من الوظائف و ١٦ وظيفة •

٣ ــ استخدمنا فى تحديد مفهومنا لعملية الحصر والتحليل والتوصيف كلمة « حقائق » ، وهو استخدام مقصود • ويريد الكاتب أن يؤكد هنا أن الدراسة التى تعد للحصر والتحليل تهدف بالدرجة الأولى الى تجميع حقائق وليس أراء أو بيانات يراد تسجيلها بالرغم من عدم صحتها •

فمن المشاهد من تجارب الدول وتجربتنا فى مصر ، أن محـاولات كثيرة تبذل أثناء الدراسة لتكوين وظائف وهمية أو تسجيل أعمـال لوظائف بالرغم من عدم تأديتها وذلك رغبة من جامع المعلومات او معطيها فى تضخيم أعباء الوظيفة .

وعلى ذلك فبقدر التزامنا أثناء الدراسة بتسجيل ما هو موجود فعلا ، وليس بما يتصور الأشخاص وجوده ، بقدر ما سنصل الى حصر وتوصيف يمثل الواقع ويخدم مصلحة المشروع .

٤ ــ ان الحقائق تجمع عن :

(ا) الأعمال التى تؤدى فعلا لتحقيق الهدف من انشاء الوظائف .

(ب) طريقة تنفيذ هـذه الاعمال أى الخطوات التى يسير عليها شـاغل الوظيفة فى تأديتها ، ومجموعة الادوات والآلات التى يستعين بهـا فى أداءها اذا كانت طبيعة العمل تفرض اسـتخدام هـذه الادوات والآلات .

(حـ) علاقة الوظيفة بالوظائف الاخرى ، ونقصد بذلك الوظائف الاخرى داخل المشروع التى تحتم طبيعة العمل التعاون معها ، وهى الوظيفة التى تشرف عليها الوظيفة التى نقوم بتوصيفها (وظائف المرؤسين) ، أو مجموعة الوظائف الاخـرى التى يتحتم التعاون معها لانجـاز العمـل .

(د) ظروف العمل : أى مجموعة الظروف غير العادية التى تفرضها طبيعة العمل كالانتقالات . (بالنسبة لمندوبى البيع) ومواجهة الاخطـار (بالنسبة للسائقين وعمال البناء) والتعرض للامراض (بالنسبة للممرضين وعمال الطباعة وغيرها) .

(هـ) مواصفات شاغل الوظيفة . ويقصد بهذا الشروط الواجب توافرهـا فيمن يشغل الوظيفة من حيث : المهارة ، الخبرة ، المؤهـل الدراسى .

مجالات استخدام نتائج الحصر والتحليل والتوصيف :

تستخدم البيانات التى تتجمع من حصر وتحليل وتوصيف الوظائف فى عدة **مجالات أهمها :**

١ ــ تخطيط القوى العاملة :

تستخدم البيانات التى تتجمع من حصر وتحليل وتوصيف الوظائف فى تخطيط القوى العاملة ٠ فقد بينا فى بداية هذا الباب أن تخطيط القوى العاملة يعنى تقدير أنواع وعدد الوظائف المطلوبة لنشاط المشروع خلال فترة معينة ٠ وعلى ذلك فان الخطوة الاولى لتخطيط القوى العاملة تتمثل فى تحديد أنواع الوظائف وهو ما تقدمه عملية الحصر والتحليل والتوصيف ٠

٢ ــ تحديد الاجور على أساس عادل :

يعتبر الاجر عادلا من وجهة نظر العامل والمنشأة اذا كان يمثل تقييما موضوعيا للأعباء التى يتحملها العامل فى وظيفته ٠ ومن المفروض أن يتم هذا التقييم على أساس معرفة تفصيلية ودقيقة بالاعمال المطلوبة من الوظيفة والظروف التى تؤدى فيها والخبرة والمهارة المطلوبة لتنفيذها ٠ هذه البيانات جميعا يتم الحصول عليها من كشوف توصيف الوظائف ٠

٣ ــ اعداد ومتابعة برامج التدريب على أساس احتياجات العمل ٠

تفيد البيانات التى تتجمع عن الوظائف فى اعداد ومتابعة برامج التدريب ٠ فمن المفروض أن تصمم برامج التدريب لمواجهة احتياجات معينة تتمثل فى الحاجة الى اعداد شاغل الوظيفة للقيام بأعمال محددة ٠ وعلى ذلك تقدم الجوانب المتعددة خلال البرنامج لتعريف المشترك بالجوانب المختلفة للأعمال وبالمستوى المطلوب به فى تنفيذها ٠ ولذلك يرجع دائما لكشوف توصيف الوظائف للتعرف على المستوى المطلوب الوصول اليه من حيث الخبرة والمهارة ٠

٤ ــ اعداد معدلات الاداء :

يفيد تحليل وتوصيف الوظائف فى اعداد معدلات الأداء لكل عمل . فمن المعروف أن وضع المعدلات يتم بثلاث مراحل : تحدد الاعمال المطلوب من العامل تنفيذها ، ثم ندرس طريقة العامل فى الاداء لكل عمل بقصد تطويرها ، ثم يحسب الزمن الذى يستنفذه العامل لتنفيذ كل عمل لتحديد المدة الزمنية التى يحتاجها العامل لانتاج الوحدة وبالتالى معدل انتاجه فى الساعة أو اليوم .

الخطوات الرئيسية لتنفيذ برنامج حصر وتحليل وتوصيف الوظائف :

نود أولا أن نؤكد حقيقة هامة للقارىء ، وهى ان الحصر والتحليل والتوصيف يتم فى الشركات الجديدة بصورة مبدئية ، وعلى أساس من تصوير لانواع الوظائف التى سيحتاج المشروع اليها فى بداية نشاطه والاعمال التى تؤدى بواسطة كل وظيفة . وغالبا ما نعتمد فى تحديد أنواع الوظائف والاعمال المطلوبة من كل منها ومواصفات من يشغلها على خبرة الغير فى المشروعات المماثلة . ويفضل أن يطلب من الشركة الموردة للمصانع الجديدة أن تزود المشروع بكشف بالوظائف التى نعتقد من خبرتنا أن المصنع سيحتاجها فى بداية تشغيله ، ثم كشوف توصيف هذه الوظائف . على أن تراجع هذه الكشوف بعد بدأ تشغيل المصنع بفترة لتعديلها بما يتلاءم مع ظروف التنفيذ .

وعلى ذلك ، ليست هناك خطوات يسير فيها البرنامج الخاص بحصر وتحليل وتوصيف الوظائف للشركات الجديدة ، ولكن نعتمد كلية على خبرة الغير . ويفضل أن يكون هذا الاعتماد على الشركة الموردة للمصنع وليس شركة مماثلة بالداخل ، اذ من الجائز أن تكون خبرة الشركة المماثلة بالداخل متأثرة بظروف خاصة فرضت وجود أنواع معينة من الوظائف ، ومن المستحب أن لا تتأثر الشركة الجديدة بهذه الظروف .

ويؤكد الكاتب على فكرة الاستعانة بالغير كبديل للتجربة والخطأ ، نظرا لما شاهده من اتجاه الى بناء الهيكل التنظيمى لبعض المشروعات الجديدة وقت انشاؤه وذلك على أساس من تصور نظرى غير معتمد على خبرة سابقة • ويؤدى هذا بالضرورة الى انشاء وظائف قد تثبت التجربة عدم الحاجة اليها ، ويصعب الغاءها بسبب سرعة تشغيلها • ان الاعتماد على تجارب الغير الناجحة هو خير بديل للتجربة والخطأ ، لان الثمن الذى يدفع فى هذه التجربة يكون عادة مرتفعا ، كما أن نتائج الخطأ تكون غير قابلة للاصلاح •

أما بالنسبة للمشروعات الموجودة فعلا والتى تحتاج الى اعداد حصر دقيق لوظائفها وتحليلها وتوصيفها ، فيتم ذلك على خطوات يستحسن — من تجربة الكاتب — ان تلتزم بها • هذه الخطوات هى :

الخطوة الاولى — الحصر المبدئى لانواع الوظائف الموجودة بالمشروع :

يتم هذا الحصر عن طريق تجميع أى معلومات قد تكون متاحة عن الوظائف الموجودة بالمشروع فى جميع اداراته • وغالبا ما نحصل على هذه المعلومات من المصادر التالية :

١ — الهيكل التنظيمى للمشروع : فمن المعروف أن هذا الهيكل مدون عليه أسماء الادارات والاقسام وأسماء الوظائف لكل منها ، على أن يستفسر عن الوظائف الموجودة فعلا والوظائف التى سيحتاجها المشروع مستقبلا •

٢ — ميزانية الوظائف ، أى الكشوف التى يكون قد سبق اعدادها عن أسماء الوظائف الموجودة فى المشروع • وهذه عادة ما تكون فى وحدة التنظيم بالمشروع ، على أن يستفسر أيضا عن الوظائف الشاغرة • فمن الجائز أن تكون هذه قد أنشئت ثم تبين عدم الحاجة اليها وفى النية الغاءها •

٣ — حصر الوظائف على الطبيعة عن طريق زيارة الاقسام المختلفة ، وتوزيع قائمة استقصاء على كل عامل يدون فيها اسم الوظيفة التى

يشغلها ونوع العمل الذى يزاولة والقسم الذى يعمل فيه •

والمنطق وراء الحصر على الطبيعة يتمثل فى الرغبة فى التعرف على أنواع الوظائف الموجودة فى كل قسم والتى تفرضها احتياجات العمل ، اذ تفيد تجربة الكاتب الى أن بعض الانواع المدونة على الهيكل التنظيمى أو فى ميزانية الوظائف قد لا تكون موجودة على الاطلاق نتيجة لخلو بعض الوظائف وعدم شغلها لانتقال شاغلها الى أقسام أخرى واستمرار صرف مرتباتهم • فيحدث مثلا بالنسبة للوظائف المهنية أن يضطر شاغلوها الى تغيير مهمتهم الاصلية الى مهن أخرى • ففى احدى الشركات التى اشترك الكاتب فى اعداد تحليل وتوصيف لوظائفها ، كان كشف الوظائف المقدم يضم فى قسم الصيانة وظيفتى سباك وكهربائى ، وأثناء الحصر على الطبيعة تبين أن هاتين الوظيفتين غير موجودتين بالقسم بسبب تقدم شاغليها فى السن وعجزهم عن مزاولتهم للأعمال التى تفرضها طبيعة الوظائف التى عينوا عليها • وقد اضطرت الشركة الاحتفاظ بهم لضمان توفير دخل لهم ولاسرهم مع تكليفهم بأعمال النظافة • أى أن الوظائف التى يشغلونها هى وظائف سباك وكهربائى ، ومن الناحية الشكلية تعتبر وظائف موجودة بقسم الصيانة ، ولكن من الناحية الواقعية لا توجد وظائف من هذا النوع بالشركة ، مما اضطرها الى أن تعهد بأعمال السباكة والكهرباء الى مقاولين بعقود سنوية • وعلى ذلك كان لابد من استبعاد هذين النوعين من الوظائف من كشف الوظائف المقدم عن قسم الصيانة •

ويفيد الحصر المبدئى لانواع الوظائف الموجودة بالشركة فى عدة مجالات أهمها :

(ا) نستطيع من هذا الحصر تحديد أنواع التخصصات المطلوب استخدامها فى اجراء التحليل والتوصيف • فمن المفروض فى الباحث الذى سيقوم بالتحليل أن يكون ملما بصفة مبدئية بطبيعة الاعمال التى تفرضها الوظائف التى سيقوم بدراستها • اذ لا نستطيع مثلا تكليف

باحث كان يعمل طوال حياته محاسبا أو اخصائى مبيعات وثقافته الأساسية تجارية بتحليل وتوصيف مجموعة الوظائف الموجودة فى قسم الغزل باحدى شركات الغزل والنسيج ، أو نكلف باحث ذو خبرة فى الأعمال الهندسية بتحليل وتوصيف الوظائف فى قسم الاقراص باحدى شركات الادوية • الافضل فى جميع الحالات أن نختار للدراسة باحثين ذوى خبرة سابقة بالاعمال التى تمارس فى الشركة التى تعد لها الدراسة •

يجب أن يكون واضحا للقارىء أننا نستعين فى اجزاء الدراسة بمجموعة من الباحثين ذوى خبرات متعددة • ويتم تحديد نوعية هذه الخبرات على أساس ما تنتهى اليه الخطوة الخاصة بتحديد أنواع الوظائف • فبقدر التنوع فى الوظائف بقدر ما نلجأ الى التنوع فى الخبرات التى يعتمد عليها •

لذلك تختلف نوعية الباحثين من دراسة لاخرى • فلاعداد تحليل وتوصيف لوظائف بنك مثلا ، نختار له مجموعة من الخبرات مارست الاعمال المصرفية من قبل وخبرات محاسبية ، بينما تكون هيئة الباحثين فى شركة لانتاج البسكويت مثلا من مجموعة من المهندسين ، والتجارين والكيماويين •

(ب) يفيد الحصر المبدئى فى تحديد المدة الزمنية المطلوبة للدراسة وتكلفتها ، فتحديد أنواع الوظائف معناه تحديد العدد المطلوب دراسته • ومن الخبرة يمكن تحديد المدة الزمنية اللازمة لجمع البيانات ودراستها وتحليلها وصياغة الصورة النهائية لنتائج التحليل بالنسبة لكل وظيفة ، فاذا فرضنا ، مثلا أن الحصر المبدئى لانواع الوظائف أفاد بأن الشركة المطلوب تحليل وتوصيف وظائفهاتضم ٣٠٠نوع منالوظائف ، وأنتجميع وتحليل البيانات وصياغة نتائج التحليل تحتاج الى يومين للوظيفة ، فان معنى هذا أن الدراسة المطلوبة ستحتاج الى ٦٠٠ يوم عمل • فاذا خصص للدراسة ١٠ باحثين ، فان معنى هذا ان من الممكن اتمام الدراسة

فى ٦٠ يوم (مضافا اليها طبعا الفترة التى ستخصص للحصر المبدئى ومناقشة البرنامج وعرض النتائج واجراء التعديلات والطباعة) •

الخطوة الثانيه ـ تحديد أسلوب الدراسة :

استخدمنا فى جمهورية مصر العربية أربعة أساليب رئيسية هى :

(أ) الترجمة من مجلدات منشورة عن توصيف لأنواع متعددة من الوظائف :

أصدرت مجموعة من دور النشر العالمية مجلدات بها توصيف لأنواع متعددة من الوظائف • وقد لجأت بعض الدراسات فى جمهورية مصر العربية الى هذه الدراسات لترجمة ما تضمنتها من بيانات عن الوظائف المماثلة فى التسمية للوظائف المطلوب توصيفها •

وقد أثبتت هذه التجربة أن البيانات التى انتهت اليها الدراسة (أو الترجمة على الأصح) لا تمثل الواقع على الاطلاق • فوظيفة السكرتيرة مثلا بالصورة الموجودة فى هذه المجلدات تشير الى أنها تقوم بعملية الاستقبال والاختزال والكتابة على الآلة الكاتبة واعداد أرشيف المكتب ، فى حين أن الصورة الموجودة مثلا فى الشركة التى أعدت لها الدراسة تشير الى أن السكرتيرة تقوم بعملية الاستقبال والرد على المكالمات التليفونية فقط • **لذلك ينصح الكاتب** بعدم استخدام هذا الاسلوب على الأطلاق •

(ب) الاجتهاد الشخصى والتصور النظرى للاعمال المطلوبة من الوظائف :

تمت بعض الدراسات فى مصر على أساس الاجتهاد الشخصى وتصور أعمال معينة للوظائف المطلوب تحليلها وتوصيفها • فيقوم المسئول عن الدراسة مع بعض معاونيه بكتابة الاعمال التى يتصورون أن الوظيفة ستفرض القيام بها ، الا ان هذا يتنافى مع الهدف

من التوصيف ، اذ أننا نرغب فى الوصول الى الاعمال التى تتم بالذات بواسطة وظيفة معينة ولا يمكن الوصول الى ذلك الا بعد مشاهدة هـــذه الأعمال أثناء تأديتها •

(ج) الاعتمـــاد على التحليل والتوصـــيف الذى تم فى شركات أخرى مماثلة :

استـــخدم هذا الاسلوب فى تحليل وتوصـــيف الوظائف فى بعض شركات الجمهورية • فلجأت بعض الشركات الى الدراسات التى سبق اعدادها فى شركات مماثلة فى الخارج أو فى الداخل ، ونقلت عنها كشوف التوصيف التى أعدت لها لتصبح هذه كشوف لتوصيف وظائفها •

وفى بعض الحالات أعد المسئولون عن هذا النوع مـــن الدراسات دراسة لاحدى الشركات انتهت بكشوف لتوصيف وظائفها ثم طبعت عدد من النسخ وزعت على الشركات المماثلة • ففى قطاع البترول مثلا ، أعد توصيف للوظائف فى مجلد وأصبح هذا يمثل توصيف الوظائف فى جميع الشركات التى تكون هذا انقطاع •

والواقع أن استخدام هذا الأسلوب جاء نتيجة مغايرة للواقع تماما بالنسبة لمجموعة من الوظائف ، فمن المعروف أن الأعمال التى تمارس بواسطة وظيفة معينة فى احدى الشركات لا يمكن بالضرورة أن تكون هى نفس الاعمال التى تمارس بالنسبة للوظيفة التى تحمل نفس التسمية فى شركة أخرى • فوظيفة رئيس المشتريات فى شركة تشترى سنويا ١٠٠ صنف وفى حـــدود ١٠ مليون جنيه ، لا يمكن أن تمـــاثل وظيفة رئيس المشتريات فى شركة تشترى سنويا مائة صنف وفى حدود مليون جنيه •

(د) استقصاء العاملين ــ تحديد الاعمال بواسطة شاغل الوظيـــفة :

استخدم هذا الاسلوب فى تحليل وتوصيف الوظائف فى بعض شركات الجمهورية ، فطلب المشرفون على الدراسة من كل عامل أن يسجل على

ورقة مطبوعة بيانات تفصيلية عن الاعمال التى يؤديها • والوظائف الاخرى التى يتعامل معها والظروف التى يؤدى فيها عمله والمهارة والخبرة التى يعتقد أنها مطلوبة لاتقان الاعمال التى يؤديها •

والمنطق وراء استخدام هذا الاسلوب يرجع الى الاعتقاد بأن شاغل العمل هو أكثر الاشخاص دراية بعمله وبالتالى أقدرهم على اعطاء صورة تفصيلية عن هذا العمل •

وقد استخدم الكاتب هذا الاسلوب فى بداية عمله فى هذا المجال فى مصر ، الا ان البيانات التى حصل عليها بعد تجميع القوائم التى وزعت على العاملين كانت غير واقعية فى حالات كثيرة • فقد انتقى للمراجعة مجموعة القوائم التى أعدت بواسطة العاملين ممن يشغلون وظيفة « ساعى » ، فتبين أن البيانات التى أعطوها عن عملهم توحى بأن هذا العمل من الضخامة بحيث يعادل عمل مدير الادارة التى يتبعونها •

والسبب فى هذا يرجع فى الواقع الى الظروف التى صاحبت تحليل وتوصيف الوظائف فى مصر ، فقد طلب هذا النوع من الدراسات بعد صدور لائحة العاملين فى الشركات التابعة للمؤسسات العامة عام ١٩٦٢ ، وأعلن وقتئذ أنها مطلوبة لاستخدامها فى تحديد قيم الوظائف وبالتالى تحديد الاجر لكل وظيفة • وعلى ذلك تأكد لكل عامل أن البيانات التى سيعطيها ستكون الاساس لتحديد أجره ، وكلما أظهر هذا أن عبء العمل ضخم ، كلما كان هذا مبررا لتحديد أجر مرتفع لوظيفته • لذلك كان من الصعب أن نطالب العاملين بالمثاليه فى اعطاء البيانات فى حين أن البعد عن هذه المثالية سيحقق زيادة الاجر •

والواقع أن هذا يخالف تماما ما حدث فى معظم دول العالم التى سبقتنا فى اعداد هذا النوع من الدراسات • فلم يحدث أى نوع من الربط بينها وبين تحديد الاجر • بل أعدت هذه الدراسات فى الاصل لتحديد أنواع الوظائف الموجودة وواجباتها • بقصد محاسبة شاغل الوظيفة على أى اهمال فى أداءها • واستغرقت عملية تجميع البيانات ودراستها وتطويرها مدة

طويلة ، وبعد أن استقرت نتائج الدراسة اتجه التفكير الى استخدامها فى عدة مجالات من بينها تحديد قيم الوظائف •

وقد حاول الكاتب ان يستفيد من البيــانات التى جمعت من القوائم التى وزعت على العاملين بعد تصحيحها • ولجأ لاجراء التصحيح الى تجميع القوائم فى مجموعات يمثل كل منها وظيفة واحــدة ، فطلب من معاونيه مثلا تجميع كافة القوائم فى الشركة والتى أعدت مثلا لوظيفـــة « ساعى نظافة » ، وتفريغ البيانات التى تجمعت من كل من هذه القوائم فى جداول بأعمدة تعادل فى عددها عدد القوائم ، وذلك لمقارنة البيانات المقدمة من أكثر من شخص وأخذ البيانات المتكررة واستبعاد الجزء الذى لم يتكرر فى جميع القوائم • الا أنه فوجىء فى بعض الحالات أن البيانات التى حصل عليها كانت متطابقة تماما حتى فى الالفاظ التى استخدمت ، وبمزيد من الدراسة تبين أن مجموعة العاملين الذين أعدوا هذه القوائم ، اجتمعوا واتفقوا على مجموعة من البيانات وكتبوها ثم راجعوها وأعدوا نسخا منها بعدد يماثل عددهم ثم سجلوها فى القوائم التى وزعت عليهم •

(هـ) الاعتماد على الرؤساء المسئولين عن الانشطة المختلفـــة فى تسجيل البيانات المطلوبة :

يستخدم هذا الاسلوب فى تجميع بيانات تفصيلية عن الوظائف ثم تحليلها والاستفادة بها فى اعداد توصيف دقيق لكل وظيفة • والمنطق وراء استخدامه هو أن رئيس كل عمل يشرف على مجموعة من الوظائف ، ومن المفروض أنه ملم بكافة الأعمال التى تؤدى بواسطة كل وظيفـــة والا كان اشرافه ضعيفا عليها •

النقد الاساسى الذى يوجه الى استخدام هذا الاسلوب هو أنه ينقل احتمالات التحيز الى الرؤساء ، اذ باستطاعتهم ، عن طريق مايسجلونه من بيانات عن بعض الوظائف التابعة لهم ، أن يسجلوا لها أعباء ليست موجودة وأعمال لا تقوم بتنفيذها على الاطلاق •

وفضلا عن ذلك فان من مصلحة الرؤساء فى النهاية أن تظهر الوظائف التابعة لهم كما لو كانت محملة بأعباء ضخمة ،فيكون ذلك مبررا فى المستقبل لطلب وظائف جديدة • هذا فضلا عن أن ضخامة العبء على الوظائف التى يشرف عليها من شأنه أن يؤدى الى اعطاءها قيمة أكبر عند تحديد الاجر ، وهذا بدوره لابد وأن ينعكس على قيمة وظيفته التى لا بد وأن تكون فى مستوى أعلى من مستوى الوظائف التى يشرف عليها •

(و) الدراسة الميدانية :

يعتبر هذا أكثر الاساليب موضوعية ، وبمقتضاه تكلف مجموعة من الاخصائيين فى توصيف الوظائف بمهمة دراسة وظائف الشركة فى ادارتها المختلفة وتجميع البيانات المطلوبة عنها واعداد كشوف التوصيف •

وقد يتوافر هؤلاء داخل الشركة ، اذ يختار مجموعة من العاملين بشروط معينة ، ويتم تدريبهم على تجميع المعلومات • ففى الشركات الكبرى فى العالم توجد أقسام أو وحدات لدراسة العمل ، فتقوم بهذه المهمة ، الى جانب غيرها من المهام المتعلقة بتطوير أداء العامل • فاذا لم تتوافر الخبرة الكافية داخل الشركة ، فمن الممكن الاعتماد على مراكز الخبرة ، بشرط التأكد من أن لديهم خبرة فعلية فى اجراء مثل هذا النوع من الدراسات •

ولا يجب أن يفهم من العرض السابق أننا نستخدم الاسلوب الاخير فقط • فقد استخدم الكاتب أكثر من أسلوب فى وقت واحد ، فهو يعتمد بالدرجة الاولى على الحقائق الاولية عنها ثم تهيئتهم لتقبل ما يصل اليه من نتائج•ويعتمد علىمجموعة منالاخصائيين المعاونين فىتجميع الحقائق عن الوظائف ، اذ أن مجال التحيز غير موجود • وأخيرا يلجأ الى الرؤساء المراجعة المعلومات التى جمعت ، فمن الجائز أن تكون بعض البيانات التى جمعت غير كاملة •

يريد الكاتب أن يؤكد هنا هو حقيقتان :

أولا ـــ أنه يرفض استخدام أسلوب الترجمة عن كشوف توصيف أجنبية ، والاجتهاد الشخصى ، وتخيل شكل معين لوظـــائف المشروع ، أو الاعتماد على دراسات تمت فى شركات مماثلة ، لان كلا من هذه الاساليب يعطى بيانات تخالف الواقع الموجود فى الشركة موضوع الدراسة ، وقد ثبت من التجربة المصرية فشل هذه الاساليب •

ثانيا ـــ أن السعى وراء تجميع الحقائق عن الوظائف يتطلب دراسة تتم بواسطة اخصائيين فى تحليل الوظائف • كما يحتاج أيضا الى أخذ رأى المارسين للعمل والمتصلين به،ولذلك يعتمد الكاتب دائما على الدراسة التى تتم بواسطة معاونيه من الاخصائيين فى الحصول عـــــلى البيانات الرئيسية ، ثم يراجع هذه البيانات ويستكملها بواسطة شاغل الوظيفة والرؤساء المسئولين عنها •

الخطوة الثالثة ـــ تحديد أبعاد الدراسة للادارة والعاملين :

بمجرد أن يتحدد الاسلوب الذى سيستخدم فى اعداد الدراسة تبدأ المرحلة التالية والتى يتم فيها مناقشة برنامج الدراسة مــــع الادارة والعاملين •

(أ) شرح أبعاد الدراسة للادارة :

نؤكد ضرورة اعداد مذكرة لادارة الشركة توضح أهداف الدراســـة ومراحل تنفيذها على ضوء التجربة فى مصر • فمن المعروف أن تحليــل وتوصيف الوظائف قد تقرر بصـــدور اللائحـــة المنظمة لعـــلاقة العاملين فى شركات القطاع العـــام ، بعبــارة أخـــرى فرض بواســـطة القـــرار الجمهورى الذى صدرت به ، اللائحة • وقد تمت هذه الدراسات بصرف النظر عن ادراك الادارة فى مشروعات القطاع العام لاهمية هذه الدراسات أو عدم سابق المامها بها • ولذلك كانت الادارة فى بعض الحالات تنظر الى هذه الدراسات على أنها مجرد اعداد سجل بالوظائف فيه بيان عن كل وظيفة • وقد أثرت هذه النظرة على اختيار البعض لاسلوب الدراسة ،

ووافق على اتمامها عن طريق الترجمة لسجلات أجنبية أو نقل سجلات شركات أخرى ، مما أسفر فى النهاية عن وجود سجلات لا تمثل الواقع .

لذلك كان ولا زال من الضرورى أن يحدد للادارة برنامج الدراسة وأهميته وطريقة تنفيذه وذلك لعدة أسباب :

١ — أن شرح البرنامج مقدما يؤدى الى اقتناع الادارة بأهميته وتعرفها على المجالات المختلفة التى يمكن أن تستخدم فيها البيانات التى يصل اليها البرنامج . ويبدو هذا مهم للغاية بسبب الاعتقاد الذى ساد فى مصر بأن تحليل الوظائف وتوصيفها يستخدم فقط فى تحديد قيم الوظائف، وبالتالى تحديد الاجور ، رغم ما هو معروف منذ استخدام هذا النوع من الدراسات عام ١٩١٣ فى كثير من بلدان العالم ، من أن هذه الدراسات تفيد فى المجالات التى سبق أن بيناها عن مناقشة هذه النقطة فى بداية هذا الفصل .

٢ — وقد تكون الادارة مقتنعة بالدراسة ، ولكنها غير مدركة للالتزامات التى تقع عليها لضمان نجاح الدراسة . فأول هذه الالتزامات أن نضمن توفير كافة المعلومات الموجودة بالشركة عن وظائفها ،وثانيها ، أن نضمن تعاون كافة القيادات مع المجموعة التى ستقوم بالدراسة .

٣ — وقد تكون الادارة مقتنعة بهذا النوع من الدراسات ، الا أن النية تتجه الى عدم استخدام نتائجها . فيحدث فى بعض الحالات أن تلجأ الادارة الى هذا النوع من الدراسات لاعطاء صفة الشرعية لاوضاع معينة فى الشركة . وعلى ذلك يطلب من المجموعة التى تتولى الدراسة الالتزام ببيانات معينة بالنسبة لمجموعة من الوظائف تضمن فى النهاية اظهارها بالشكل الذى يثبت أن أعباءها ضخمة ، وبالتالى يبرر اعطاءها قيمة عالية ووضعها فى درجة معينة من الناحية المالية .

فقد طلب من الكاتب فى أكثر من حالة اعداد توصيف لوظائف بعض الشركات على شريطة أن يصل هذا التوصيف الى تجسيد أعباء معينة لوظائف معينة . وبذلك كان المطلوب استخدام اسم الكاتب لتبرير أوضاع

معينة • بعبارة أخرى كانت صورة بعض الوظائف محددة مقدما ومطلوب من المسئول عن الدراسة صياغتها واصدارها تحت اسمه • وهذا بطبيعة الحال أمر غير مقبول • ويجب أن يكون واضحا للادارة منـــذ البداية • فالدراسة تهدف الى استكشاف حقائق وتبدأ دون أى تصور مسبق لاعباء معينة ولا يمكن أن تلتزم بأى تصور لاى وظيفة •

ويتم شرح أبعاد الدراسة للادارة على مرحلتين ، تكتب فى المرحلة الاولى مذكرة الى رئيس مجلس الادارة توضح :

١ ــ أهداف البرنامج •

٢ ــ الاستخدامات الاساسية لنتائج الدراسة •

٣ ــ مراحل الدراسة •

٤ ــ الاسلوب الذى سيستخدم فى تجميع البيانات •

٥ ــ المجموعة التى ستقوم بالدراسة والتزامات كل فرد منها •

٦ ــ الالتزامات المطلوبة من الادارة والتسهيلات المفروض أن يتم توفيرها •

وبعد تقديم المذكره ، يتم فى المرحلة الثانية مناقشة محتوياتها مـــع رئيس مجلس الادارة والاتفاق على الجدول الزمنى لتنفيذ الدراسة •

(ب) شرح أبعاد الدراسة للعاملين :

بعد الانتهاء من مناقشة محتويات الدراسة مع الادارة نستأذنها فى تقديم فكرة اجراء الدراسة للعاملين • ويعتبر هذا أصعب جزء فى الدراسة لعدة أسباب أهمها :

١ ــ عدم الثقة من جانب بعض العاملين مقدما فى النتائج التى يمكن أن تنتهى اليها الدراسة ، بسبب اعتقادهم أن الصلات الشخصية ستؤدى الى تعديل بعض البيانات التى انتهت اليها الدراسة لصالـــح بعض الاشخاص •

٢ ــ ان من الصعب اقناع العاملين باعطاء بيانات صـــحيحة ، لان

معنى هذا مطالبتهم بالا يتحيزوا لانفسهم • خصوصا اذا كان معروفا لدى الغالبية أن ما يعطونه من بيانات سيكون الاساس فى تقييم وظائفهـــم وبالتالى تحديد الاجور لهذه الوظائف •

٣ ــ أن بعض العاملين يدركون مقدما أنهم سيضارون من النتائج التى ستنتهى اليها الدراسة • فبعض العاملين يشعرون أنهم يحصلون على مرتبات لا تتناسب مع أعباء وظائفهم ، بسبب سبق تحديد هذه الاجور على أساس شخصى •

وللتغلب على هذه الصعوبة يجب عند شرح أبعاد الدراسة للعاملين أن نوضح لهم الحقائق التالية :

١ ــ ان العلاقات الشخصية لن يكون لها اثر على الاطـــلاق على نتائج الدراسة لانها ستتم بواسطة جهاز محايد •

٢ ــ التأكيد فى جميع المناقشات التى تتم معهم على أن نتائج الدراسة لن تؤدى الى الاضرار بالمكاسب التى حصل عليها البعض ، حتى ولو كانت هذه المكاسب على غير أساس موضوعى • فاذا انتهت الدراسة الى تصوير عبىء وظيفة معينة عند مستوى يترتب عليها فى النهاية اعطاءها قيمة منخفضة ، وبالتالى أجر أقل من الاجر الحالى ، فسيظل شاغلها يحصل على هذا الاجر بصفة شخصية الى أن يتركها • وعلى ذلك فان نتائـــج الدراسة ستنصرف الى شاغل الوظيفة الجديد بعد خلوها •

٣ ــ يجب أن يكون واضحا للجميع أن البيانات ستجمع من عـــدة مصادر من بينها العاملين أنفسهم ، وعلى ذلك فان أى بيانات غير صحيحة تعطى بواسطة شاغل الوظيفة ، لابد وان تصحح بواسطة البيـــانات التى تجمع من المصادر الاخرى (الباحثين أو الرؤساء أو كليهما) •

وتتم مناقشة البرنامج مع العاملين على ثلاث مراحل : تبدأ المرحلة الاولى باجتماع المسئول عن الدراسة بممثلى العمال مثل مجلس النقابة وممثلى العمال فى مجلس الادارة • ثم توزع فى المرحلة الثانية نشرة

مطبوعة صادرة عن المسئول عن الدراسة وموجهة الى العاملين ، على أن يوضح فيها أهداف البرنامج ومراحل تنفيذه والجهة المشرفة عليه . وأخيرا يتم فى المرحلة الثالثة الاجتماع بالعاملين فى كل ادارة أو قسم للرد على التساؤلات التى تكون المذكرة الموزعة قد أثارتها .

الخطوة الرابعة ــ اختيار الباحثين وتقديم لرؤساء الاقسام :

بمجرد أن نطمئن الى امكانية الحصول على المعونة المطلوبة من الادارة والعاملين نبدأ فى أختيار مجموعة الباحثين . ونلتزم فى هــــذا الاختيار بمجموعة من الشروط أهمها :

١ ــ أن يكون الباحث ذو خبرة سابقة بنوع النشاط الذى تقوم به الشركة . فاذا كنا بصدد توصيف الوظائف لاحد شركات النسيج فمن المهم أن نستعين بأشخاص سبق لهم العمل فى احدى شركات النسيج . اذ يسهل على هؤلاء التعرف على محتويات الوظائف وبالتالى نضمن عدم اغفال أى بيان قد يكون مطلوب للدراسة .

٢ ــ أن يكون الباحث ذو خبرة سابقة بأنواع الوظائف التى سيقوم بتوصيفها،اذ لا يعقل أن نطلب منشخص ظل طوال عمره يعمل محاسب أن يقوم بدراسة وتحليل وتوصيف الوظائف الموجودة فى قسم الغزل باحدى شركات الغزل والنسيج . وبالمثل لا يمكن وأن نطلب من مهندس نسيج أن يعد الدراسة المطلوبة عن الوظائف الموجودة بقسم الحسابات لهذه الشركة .

ولذلك عادة مانختار من بين الخبرات التى تتجمع لدينـــا من صناعة معينة مجموعة متنوعة من التخصصات قادرة على تغطية كافة أنواع الوظائف موضوع الدراسة . فنجد ضمن المجموعة مهندسون وكيمــاويون ومحاسبون الخ ، من التخصصات .

٣ ــ أن يكون الباحث ذو خبرة سابقة بتحليل وتوصيف الوظائف . ويستدل على هذه الخبرة من سابق عمله فى مكاتب الخبرة أو مراكــز

الاستشارات التى سبق وأن قامت بهذا النوع من العمل • فاذا كان العدد الموجود من ذوى الخبرة محدود ، أو اذا كانت الخبرة غير كافية ، فمن الممكن اعداد مجموعة من الذين لم تتح لهم فرصة سابقة للقيام بهذا العمل عن طريق سلسلة من الندوات والاجتماعات للتعريف بهذا الموضوع من الدراسات ، ثم عن طريق مصاحبة مجموعة من ذوى الخبرة السابقة والعمل معهم كمساعدين لفترة معينة تؤهلهم للتعرف على الجوانب التطبيقية للعمل المطلوب منهم •

نؤكد ضرورة توافر الخبرة السابقة بنوع الوظائف المطلوب دراستها حتى يتوافر حد أدنى من المعرفة عن هذه الوظائف ، وحتى يستطيع أن يجمع الباحث كافة المعلومات المطلوبة للدراسة • كما نؤكد ضرورة وجود الخبرة السابقة بتوصيف الوظائف أو التدريب على يد خبرة سابقة لفترة ، ذلك بسبب ما شاهدناه خلال السنوات الماضية من الاعتماد على كثير من مدعى الخبرة من يجيدون اللغة العربية فقط !! فقد ترتب على ذلك أن انتهت الدراسات التى قاموا بها الى مجموعة من المجلدات تضم فى غالبيتها وصفا انشائيا للوظائف •

الخطوة الخامسة ــ تحديد أنواع البيانات المطلوب تجميعها :

نحتاج لتوصيف أى وظيفة الى مجموعة البيانات الآتية :

أولا ــ معلومات أولية عن الوظيفة •

اسم الوظيفة •

القسم الذى تتبعه •

مكان العمل •

ثانيا ــ الاعمال التى يلتزم شاغل الوظيفة بالقيام بها •

ثالثا ــ الوظيفة الرئاسية التى تشرف عليها والوظائف التى تقع تحت الاشراف المباشر لها •

رابعا ــ العلاقات مع الوظائف الاخرى داخل المشروع •

خامسا — أنواع الادوات والآلات والمواد المستخدمة اذا كانت طبيعة الاعمال تفرض استخدامها ؟

سادسا — الظروف المحيطة بالعمل •

ويقصد بالنوع الاول من البيانات ، المعلومات الواجب أن نحصل عليها بهدف انشاء سجل دائم للوظائف بالشركة مبوب حسب الاقسام والاماكن فى حالة وجود أكثر من فرع أو مصنع للشركة • فمن الجائز أن تتواجد نفس الوظيفة فى أكثر من مصنع يتبع شركة واحدة ، فشركة النصر للاغذية المحفوظة مثلا يتبعها ثلاث مصانع لانتاج المعلبات أحدها فى قها والثانى فى مديرية التحرير والثالث فى أبو كبير بالشرقية ، وتوجد وظائف متكررة من حيث النوع فى الثلاثة مصانع •

أما بالنسبة للنوع الثانى من البيانات فمن المفروض أن تجمع بيانات عن كافة الاعمال التى تفرضها طبيعة الوظيفة سواء كانت أعمال متكررة كل يوم أو أعمال تتكرر على فترات متقطعة وبصفة دورية ، أو أعمال تتم مرة واحدة على مدار السنة • فمن الجائز ان تفرض طبيعة الوظيفة أعمال تتكرر كل يوم ، ثم يلتزم شاغل الوظيفة بالقيام بأعمال معينة فى نهاية كل أسبوع أو كل شهر ، وتفرض عليه نوع آخر يتم مرة واحدة وفى تاريخ معين كل سنة • لنأخذ مثلا وظيفة ساعى فى كلية التجارة: من المفروض أنه يؤدى أعمال يوميه وهى أعمال النظافة ، ثم عمل اسبوعى وهو الحراسة لمدة ليلة يبقاها بالكلية ، ثم عمل لا يتكرر على الاطلاق أثناء السنة ويتم فى تاريخ ثابت وهو تجهيز أماكن الامتحان •

أما بالنسبة للنوع الثانى من البيانات ، فيقصد به تحديد اسم الوظيفة التى تشرف مباشرة على الوظيفة موضوع الدراسة ، ثم مجموعة الوظائف التى قد تقع تحت اشراف هذه الاخيرة • بعبارة أخرى ، المطلوب هو تحديد اسم الوظيفة التى تقع فى الهيكل التنظيمى فى المستوى الذى يعلوا الوظيفة المطلوب دراستها وتكون مسئولة عنها ، ثم الوظائف التى تقع فى الهرم تحت الاشراف المباشر لها • ومن الجائز طبعا ، بل ومن المؤكد ، أنه فى بعض

الحالات لن تكون هناك وظائف تحت اشراف الوظيفة موضوع الدراسة •
فالوظائف الموجودة فى قاعدة الهرم التنظيمى لا تشرف على أى وظائف
اخرى • فبالنسبة لوظيفة ساعى مثلا ، لا يوجد تحتها أية وظائف • لنأخذ
مثال آخر وظيفة كاتب حسابات فى قسم حسابات ، تكون عادة فى أسفل
الهرم وبالتالى لا يوجد لها أى مجال اشرافى •

والنوع الرابع من البيانات،يقصد به تجميع معلومات عن الاتصالات
التى تفرضها طبيعة الوظيفة • وبالطبع لا نتوقع وجود هـــذه البيانات
بالنسبة لجميع الوظائف ، فبعض الوظائف فقــط تفرض طبيعتهـــا اجراء
اتصالات مع وظائف اخرى والتعاون معها لانجاز مهام معينة • فوظيفة
كاتب حجز فى مكتب شركة طيران مثـــلا ، تفرض عليه الاتصـــال بقسم
الحجز المركزى للتعرف على الاماكن الخالية على اللوحة الرئيســـــية
الموجودة فى هـــذا القسم • اد تتجمع طلبات الحجز من جميع المكاتب
لدى المسئول عن اعطاء الموافقة النهائية عن الحجز فى قسم الحجز •

أما بالنسبة للنوع الخامس من البيانات ، فيقصد به تجميع معلومات
عن أنواع الاجهزة والادوات والمواد التى تستخدم بواسطة شـــاغل
الوظيفة لمعـــاونته فى انجاز الاعمال التى تفرضـــــها طبيعة الوظيفة •
وبطبيعة الحال قد تفرض طبيعة بعض الوظائف استخدام هذه الاجهزة
والادوات • وقد يتم العمل دون أى أجهزة أو أدوات بالنسبة لمجموعة
اخرى من الوظائف • فالعمل على النول فى قسم الغزل يستخدم آلات
وأدوات ومواد فى اتمام العمل المطلوب منه ، بينما رئيســـه فى العمـــل
والمسئول عن الاشراف على العمال لا يستخدم أيا من هذه الاجهزة أو
الادوات والمواد ، ولذلك لا نتوقع تجميع هذا النـــوع من البيانات عن
جميع الوظائف •

أما بالنسبة للظروف المحيطة بالعمل ، فيقصد بها أنواع الاخطـــار
التى تفرضها طبيعة الاعمال التى تقوم بها الوظيفة ، ثم الظروف المادية
التى يتحتم على شاغل الوظيفة أن يعمل فيها مثل الحرارة أو الرطوبة

أو البرودة ، ثم الطريقة التى يجب أن يؤدى بها العمل وما تعكسه من جهد (واقف طول النهار أم جالس طول النهار أو لبعض الوقت) ، ثم ما تفرضه الوظيفة من التزام بالسفر أو التنقل ، وما يصاحب ذلك من مشقة الابتعاد عن الاسرة وتحمل نفقات خاصة للمعيشة أثناء السفر .

الخطوة السادسة ـ تصميم قوائم جمع المعلومات :

بينا أثناء مناقشة الاسلوب الذى يمكن اتباعه فى جمع المعلومات اللازمة لتحليل وتوصيف الوظائف : أننا نعتمد على أحد أو كل الاساليب الثلاث التالية : تجميع كافة البيانات عن الوظيفة من شاغلها عن طريق قائمة استقصاء تعطى له ويطلب منه استيفاء البيانات والرد على الاسئلة الموجودة بها ، أو تجميع البيانات المطلوبة بواسطة باحثين يقيمون فى مكان العمل ويجمعون عن طريق ملاحظة شاغل الوظيفة وتسجيل ما يشاهدونه ، تجميع جزء من البيانات المطلوبة من خلال الاقامة فى مكان العمل ثم استيفاء الجزء الآخر عن طريق مناقشة شاغل الوظيفة أو رئيسه المباشر .

فاذا اعتمدنا على العامل فى تسجيل البيانات المطلوبة نحتاج الى :

(أ) خطاب يكتب له ويوضح أهداف البرنامج ويطلب منه المعاونة فى تسجيل مجموعة البيانات التى حددت فى استمارة الاستقصاء (صورة لهذا الخطاب موجودة فى ملحقات هذا الفصل) .

(ب) قائمة استقصاء بها كافة النقاط المطلوب الاستفسار عنها ، ومجموعة من الاسئلة تكون الاجابة عليها كافية لاعطائنا المعلومات المطلوبة .

وتبدأ عملية تصميم قائمة الاستقصاء عادة بأن نضع بالتفصيل كافة البنود التى ترغب فى الاستفسار عنها ولتكن مثلا :

١ ـ اسم الوظيفة .

٢ ـ القسم الذى تتبعه .

٣ ــ الادارة التى يتبعها القسم •
٤ ــ محل العمل أو المكان الذى يعتبر مقر للوظيفة •
٥ ــ الأعمال التى تتم يوميا بصورة متكررة ومنتظمة •
٦ ــ الأعمال التى تتم بصورة غير متكررة •
٧ ــ طريقة أداء العمل والادوات والآلات المستخدمة •
٨ ــ وصف لمكان العمل، والظروف الموجودة به ومن الممكن أن تسبب أعباء على العمل •

الاضاءة ــ الرطوبة ــ الحرارة ــ الضوضاء ــ الغازات والاتربة ــ اجراءات الامن الصناعى ــ الانتقالات والسفريات خارج المدينة •

٩ ــ أنواع الاخطار التى قد تصاحب مزاولة العمل والآثار المترتبة عليها •

١٠ ــ المسئوليات المترتبة على العامل بحكم عمله أو فى حالة تقصيره مثل : العهد المالية ، ممتلكات الشركة المسئول عنها ، المسئولية عن الحوادث التى قد تقع والجزاء المترتب على هذه المسئوليات •

١١ ــ كافة الاتصالات التى يجريها العامل لانجاز عمله سواء كانت اتصالات سابقة للعمل مثل الاتصالات للحصول على سجلات أو أوراق أو مستندات أو مستلزمات أو قطع غيار أو تعليمات أو معدات أو سيارات •• الخ ، أو اتصالات لاحقة لانجاز العمل لفحص انتاجه أو مراجعته أو لاخطار الزميل المسئول عن المرحلة التالية لعمله •

١٢ ــ الاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة من حيث التعليم والثقافة ومدة الخبرة السابقة والاشتراطات الصحية •

بمجرد أن تتحدد البنود المطلوب تجميع بيانات عنها ، ننتقل الى صياغة الاسئلة التى ستوجه للعامل والتى تمثل الاجابة عليها البيانات المطلوبة • والواقع أن هذه تمثل أصعب المراحل فى التقييم وأدقها ، لان عدم فهم السؤال أو تفسير مفهومه بشكل مختلف من عامل الى آخر

يؤدى الى الحصول على معلومات غير دقيقة . وأحيانا يؤدى الى عدم اهتمام العامل بالاجابة ، وبالتالى عدم الحصول على أى معلومات .

وتؤكد تجربة الكاتب أهمية الالتزام بالآتى عند تصميم هذا النوع من القــوائم :

١ — أن تصاغ الاسئلة بلغة سهلة ، ونقصد بالسهولة هنا خلوها من التعبيرات العلمية واستخدام اللغة الدارجة . والسبب فى ذلك هو اننا نوجه القائمة الى عمال ثقافتهم متنوعة ، وبعضهم ملمون بالقراءة والكتابة فقط . ولذلك يجب أن نصيغ الاسئلة بحيث تكون مفهومة من أقل الناس ثقافة .

٢ — تفاديا لوجود أكثر من مفهوم للسؤال الواحد . نورد بعــد السؤال مبسط له نحدد فيه المقصود من السؤال .

٣ — حتى نتفادى الملل فى الاجابة ونضمن استرداد القوائم التى وزعناها ، ننصح بأن تكون الاستمارة مختصرة بقدر الامكان . ونضيف اليها سؤال يثير اهتمامه حتى ولو كان خارجا عن موضوع الدراسة . فقد أضاف الكاتب فى معظم القوائم التى قام بتصــميمها ســؤال عن مشاكل العمل وأسبابها ومقترحات العامل لمعالجتها .

ان اضافة هذا السؤال ، ولــو أنــه لــم يفــد فى عمليــة تحليــل وتوصيف الوظائف ، الا انه أفاد فى زيادة الاقبــال على ملأ القــوائم والاهتمام بتسليمها الى المسئون عن الدراسة ، كما أفاد الشركة التى تجرى لها الدراسة لانها حصلت من خلال الدراسة الخاصة بالتوصيف على حصر لشاكل العمل ومشاكل الاشخاص .

٤ — يشجع العامل على الاهتمــام بالقــائمة مظهرها الخارجى والداخلى . ولذلك يهتم الكاتب بالطباعة ، فتجــد جميع الاســتمارات التى صممها قد طبعت بأناقة وبغلاف ســميك خارجى . كذلك حــرص الكاتب على أن توضع كل استمارة مع الخطاب الموجه للعامل فى مظروف مكتوب عليه اسم العامل وعنوانه حتى يشعر اننا نهتم به شخصيا .

وبطبيعة الحال تتوقف مقدرة المسئول عن الدراسة على ترجمة هذه الشروط الى واقع ، على (خبرته) وتجربته فى تصميم هذا النوع من القوائم • فمعرفة هذه الشروط يعتبر أمرا سهلا ، الا أن نقلها الى واقع موجود عند تصميم القائمة يحتاج الى خبرة ومجهود ووقت • فصياغة هذا النوع من القوائم يستغرق مدة لا تقل عن اسبوع ، يتم خلاله وضع صياغات متعددة لكل سؤال ، ثم تجربة الاجابة على كل صياغة ، ثم طرح هذه الصياغات للمناقشة على مجموعة الباحثين المشتركين فى الدراسة •

وبالرغم من المجهود الذى يبذل فى الالتزام بالشروط السابق الاشارة اليها وفى المناقشات حول الصياغة ، الا اننا لا نتوقع الكمال حتى ولو كانت قد تمت بواسطة أشخاص لهم خبرة طويلة بهذا النوع من العمل • ولذلك نعتبر دائما أن هذه الصياغة مبدئية ، ونطرحها فى تجربة على عينة من العاملين ثم نتلقى ملاحظاتهم ونجرى التعديلات التى نجدها كفيلة بمعالجة هذه الملاحظات • ولذلك يود الكاتب أن يؤكد أن عملية اختبار القائمة ميدانيا على مجموعة من العاملين تمثل أهم مرحلة فى تصميم القائمة •

واذا تقرر الاعتماد على مجموعة من الباحثين فى دراسة الوظائف وتجميع بيانات عنها (الى جانب البيانات التى قدمها العاملون) فلابد وأن تعد قائمة يستعين بها الباحث فى جمع بياناته • ويختلف تصميم هذه القائمة عن تلك التى توزع على العاملين فى عدة أوجه : ـــ

(أ) تكون القائمة أكثر شمولا ، اذ نطلب فيها استيفاء مجموعة من البيانات أكثر شمولا فى كل بند من البنود المطلوب دراستها •

(ب) تحدد فى القائمة البنود المطلوب تجميع بيانات عنها وطريقة تجميع البيانات ، فبعضها نطلب من الباحث ان يجمعه عن طريق ملاحظة العامل ، والبعض الآخر نطلب من أن يستوفيها من رئيسه المباشر ، فى حين أن مجموعة ثالثة تجمع من العامل مباشرة عن طريق الاجتماع به

وتوجيه بعض أسئلة اليه (راجع النموذج الذى استخدمه الكاتب فى احدى الشركات فى الملحق رقم « ٢ » لهذا الفصل) ، ونحدد فى القائمة تحت كل بند طريقة جمعه •

الخطوة السابعة ـ تجميع ومراجعة المعلومات :

(أ) تجمع البيانات عن طريق القوائم التى توزع على العاملين :

اذا اعتمدنا على العاملين فىالحصول على جزء من البيانات المطلوبة وذلك عن طريق توزيع القائمة التى تضم مجموعة من الاسئلة المطلوبة الاجابة عليها ، فعادة ما يتبع الاسلوب الآتى : ـ

١ ـ يكلف أحد الباحثين بتجهيز قوائم بأسماء العاملين فى كل ادارة مبوبة حسب الاقسام وبها اسم العامل ووظيفته ومكان العمل ، ويستعين فى ذلك بالبيانات الموجودة فى ادارة أو قسم شئون العاملين بالشركة •

٢ ـ تعد اظرف يوضع بكل منها الخطاب الذى سيوجه الى العامل يرجوه فى أن يتعاون فى اعطاء البيانات المطلوبة ، ثم قائمة الاستقصاء ، ثم يكتب على كل ظرف اسم العامل ووظيفته ومكان العمل •

٣ ـ تسلم هذه الاظرف الى العاملين عن طريق مندوبين ، ويطلب من كل عامل التوقيع على كشف معد لذلك ، لكى يتواجد دليل مادى على استلامه للقائمة المخصصة له • والسبب فى ذلك اننا نحاول أن نوفر كافة الضمانات لان يتسلم كل عامل القائمة الخاصة به حتى لا يعترض أحد بأنه أغفل ولم يأخذ رأيه بسبب عدم وصول الاستمارة اليه •

٤ ـ ينبه على كل عامل ، عند تسلم الاستمارة ، بضرورة اعادتها الى المندوب الذى سيمر عليه بعد اسبوع • كذلك ينبه عليه بأن المندوب سيقيم بالشركة فى مكان معين ويكون تحت أمره فى الاجابة على أى استفسارات قد تنشأ أثناء كتابة القائمة •

٥ ـ بمجرد أن تجمع القوائم تصنف حسب نوع الوظيفة ، بحيث

يتكون لدينا مجموعات من القوائم كل منها يمثل وظيفة واحـــدة • ثم تراجع كل مجموعة للتأكد من وجود البيانات المطلوبة ، مع ملاحظة أن البيانات المكتوبة قد تكون مقتضبة فى بعض الحالات وقد تكون مطولة فى حالات أخرى • المهم أن تكون البيانات موجودة بصرف النظـــر عن مضمونها •

٦ ــ تفرغ أى قائمة من كل مجموعة فى كشف مقسم الى عدد من الاقسام يمثل عدد الاسئلة الموجودة بها (صورة هذا الكشف موجودة فى الملحق رقم ٣ لهذا الفصل) • ثم تقرأ باقى القوائم بعناية لاضــــافة البيانات التى تكون القائمة الاولى قد اغفلتها ، وبذلك نحصــــــل على كشف واحد عن كل وظيفة فيه كافة البيانات التى قدمها جميع العــاملون ممن يشغلون هذه الوظيفة •

(ب) تجميع البيانات عن طريق دراسة الوظائفبواسطة الباحثين :

يمكن تقسيم المعلومات الواردة فى القائمة التى تستخدم لتوجيه الباحث فى جمع المعلومات الى ثلاث مجموعات : المجموعة الاولى تضم البيانات التى تجمع عن طريق الملاحظة من جانب الباحث ، والمجموعة الثانية تضم المعلومات التى لابد وأن تجمع من الباحث ، ثم المجمــوعة الثالثة وتضم المعلومات التى نحصل عليها من رئيس القسم • أى أن هناك ثلاث مصادر لابد من الالتجاء اليها لتجميع المعلومات : البــاحث العامل ، والرئيس المباشر •

وتبدأ عمليـــة جمع المعـــلومات المطلوبة بزيارة من البــاحث الى الرئيس المسئول عن مجموعة الوظائف المكلف بهـــا الباحث للتعـــارف وتعريف الرئيس بأهـــداف الدراســـة ، ثـــم نطلب نصـــيحته بالنســـبة للاشخاص الذين يمكن ملاحظتهم للحصـــول على المعلومات المطلوبة • فمن الجائز مثلا أن الباحث ســـيقوم بتوصـــيف وظيفة « عامل نول » ولا يعقــــل أن يلاحـــظ الباحث الـــ ٣٠٠ عامل ســـواء دفعـــة

واحدة أو تباعا لتوصيف وظيفة متكررة • ولكن عليه أن يختار واحد أو أكثر من العمال لملاحظته وتسجيل البيانات المطلوبة فى القائمة عن عمله •

وبمجرد أن يأذن له بمباشرة مهمته يبدأ الباحث بتجميع معلومات مبدئية عن القسم من حيث . الاعمال التى يقوم بها والمنتجات التى يخرجها ، أنواع وعدد الآلات الموجودة بالقسم ، أسماء العاملين بالقسم ووظائفهم ، اسم رئيس القسم ، ثم أى ملاحظات عامة عن القسم قد تفيد فى الدراسة •

وبغية الحصول على هذه المعلومات ، يتوجه الباحث الى العامل ويطلعه على أهداف الدراسة ، ويخبره أن مهمته هى الاقامة لوقت غير محدود للتعرف على طبيعة العمل وأعباءه وظروف أداؤه • وأنه سيستعين به فى الحصول على بعض المعلومات ، وفى مراجعة البعض الآخر الذى يصل اليه من ملاحظاته ، ثم يختار الباحث المكان الذى يجده ملائما من حيث تمكينه من ملاحظة ما يرغب فى تسجيله ، ويبقى فيه الى أن ينتهى من الحصول على كافة البيانات المطلوبة سواء عن طريق الملاحظة أو عن طريق سؤال العامل •

بمجرد الانتهاء من تجميع المعلومات عن طريق الملاحظة ، ثم الاستفسار من العامل عن الجزء الذى يتعذر تسجيله بالملاحظة ، يتوجه الباحث الى رئيس القسم لاستكمال المعلومات ثم عرض حصيلة ما جمع عليه لابداء الرأى فيه •

الخطوة الثامنة ــ اعداد كشوف حصر الوظائف :

بينا فى بداية هذا الفصل أن حصر وتحليل وتوصيف الوظائف يفيد فى مجالات متعددة أهمها : تخطيط القوى العاملة ، تحديد عبىء الوظائف ، وضع معدلات الأداء ، توجيه قرارات التعيين ، ثم اعداد برنامج التدريب •

والآن بعد أن تم تجميع المعلومات كيف يمكن الاستفادة بها فى المجالات السابقة ؟

من المهم أن نبدأ أولا بحصر أنواع الوظائف التى نعتقد من الدراسة أن حاجة العمل تتطلب وجودها ، وأن يتفق على مسميات واضحة لها تتفق مع طبيعة العمل الذى تؤديه • ولتحقيق ذلك تجمع الوظائف الخاصة بكل نشاط على حده : الانتاج ، خدمات الانتاج (الصيانة ـ المخازن ـ مراقبة الجودة ـ التصميمات •• الخ) ثم الخدمات العامة مثل الشئون الادارية والشئون المالية والبيع أو الشئون التجارية •ثم تقسم هذه المجموعات الى مجموعات أصغر حسب الانشطة الفرعية • فمن الممكن أن نقسم الوظائف الخاصة بنشاط الانتاج مثلا حسب المصانع (اذ كان هناك أكثر من مصنع) أو حسب مراحل الانتاج • وتراجع مسميات الوظائف على البيانات التى جمعت وبحضور المدير المسئول عن كل نشاط للبت فى ابقاء اسم الوظيفة على ما هو عليه او تغييره • فمن الممكن مثلا بالنسبة لنشاط البيع أن نجد احدى القوائم التى جمعت تحمل اسما للوظيفة « باحث تسويق » ، فى حين أن البيانات الموجودة داخل القائمة تشير الى أنه يزاول أعمال البيع • وبالتالى فالوظيفة بها فعلا هى وظيفة « مندوب بيع » وليست « باحث تسويق » • ومن الجائز أن الشركة أنشأت هذا النوع من الوظائف منذ مدة ، على أمل أن تبدأ سلسلة من بحوث التسويق ، ثم تراجعت عن هذا الاتجاه فتحول شاغل الوظيفة الى عمل آخر •

ومن الممكن أن تنتهى المراجعة الى الغاء بعض الانواع من الوظائف، فيحدث أحيانا أن تفكر الشركة فى خلق نشاط جديد ، وتنشأ له مجموعة من الوظائف • ثم تقرر لسبب أو لآخر العدول عن هذا النشاط ، ولكن تبقى وظائفه كما هى فى انتظار أى دراسة قد تتم لاكتشاف هذا الوضع وتعديله• أو من الممكن أن يتقرر الغاء أحد الانشطة ، ولكن تبقى وظائفه حتى بعد توقفه ، فبعد الغاء السيارات لكبار الموظفين مثل أصبح عدد السيارات

التى فى حوزة بعض الشركات محدود نسبيا ، وبالتالى انكمش حجـــم الجراج ، وبالرغم من ذلك بقيت وظائف الجراج فى بعض الحالات كما هى : رئيس جراج ، كاتب جراج ، سائق ، سايس (عامل نظافة • ولا يعقل أن تبقى هذه الانواع الاربعة للاشراف على جراج به سيارتين مثلا !!

الخطوة التاسعة ـ تحليل الوظائف :

وبمجرد الانتهاء من الحصر ، والاتفاق عـــــلى أنواع الوظائف ومسمياتها ، نبدأ فى الاستفادة من البيانات الموجودة عن كل من هـــــذه الوظائف • أول مجالات الاستفادة ، أن نضع تحليلا تفصيليا يصلح الاعباء التى تفرضــها طبيعة العمل ، ثم لمواصــفات الشخص الذى يستطيع تحمل الاعباء •

ويتحكم فى تحديد هذه الاعباء ثم المواصفات ، طبيعة الاعمــــال المطلوبة من الوظيفة وما تفرضــه من مجهود ، ومســئوليات ، ظروف غير طبيعية للعمل ، ثقافة وخبرة سابقة تكونت نتيجة لجهد سابق • ولذلك فلقياس العبىء الخاص بكل وظيفه نحتاج الى تحليل تفصيلى للبيانات التى جمعت بقصد قياس :

١ ـــ مقدار الجهد الذى يبذل لانجاز الاعمال المطلوبة •

٢ ـــ حجم المسئوليات المترتبة على هذه الاعمال •

٣ ـــ ما تفرضه ظروف العمل على العامل من عناء •

٤ ـــ مقدار الجهد السابق الواجب أن يكون شاغل الوظيفة قد بذله لتأهيل نفسه للقيام بالاعمال المطلوبة منها وذلك ممثلا فى تعليم أو خبرة سابقة أو كلهما •

ويتم تحليل البيانات وترجمتها الى جهد مطلوب ، مسئوليات ، أعباء

ناتجه عن ظروف العمال ثم جهد فى كشف يسمى « كشـــف تحليـــــل الوظائف » ، يصمم وفقا لظروف كل شركة وحسب درجة التفصيل المطلوبة فى التحليل • ولتقريب صورة التحليل الى ذهن القارىء ، نقـــدم لـــه على الصفحة التالية صورة من كشف التحليل الذى صمم لتحليل وظائف احدى الشركات التى تمتلك مجموعة من المحال التجارية الكبـــرى بالجمهـــورية العربية •

شركة بيـــع المنتجـــات المصرية

كشـــف تحليـــل وظيفة

عناصر التحليل — البيـــان

١ ـ الجهد المطلوب :

(أ) مجهود جسمانى ________________

____

____

(ب) مجهود ذهنى ________________

____

____

٢ ـ المسئوليـــات :

(أ) عن أعمال مجموعة من العاملين ________________

____

____

(ب) عن الحوادث التى قد تصيب الغير ________________

____

(جـ) عن ممتلكات الشركة ________________

____

(د) عن مشتريات وعقود ________________

____

(هـ) عن وضع سياسات الشركة ________________

٣ ـ الاعباء المترتبة على ظروف العمل :

(أ) جو العمل وملائمة للصحة ______

______

(ب) الاخطار المصاحبة للعمل ______

______

(جـ) السفريات و الانتقالات ______

______

٤ ـ الجهد السابق اللازم للاعداد لشغل الوظيفة :

(أ) المؤهل الدراسى ______

______

(ب) معلومات أساسية عن تجار التجزئة ______

______

(جـ) معلومات عن الانشطة بالشركة ______

______

(د) المظهر ______

______

(هـ) معاملة الناس والبيع ______

______

(و) اللياقة البدنية ______

الخطوة العاشرة ــ اعداد كشوف التوصيف :

انتهينا حتى الآن من اعداد حصر لانواع الوظائف يصلح كأساس لتخطيط القوى العاملة ، ثم اعداد كشف تحليلى لكل وظيفة يبين أعباءها ويمكن استخدامه كأساس لتحديد الأجر • بقى أن نستفيد من البيانات الموجودة لخدمة الاغراض الاخرى : وهى وجود سجل دائم يرجع اليه فى حالة اختيار أنسب الكفاءات لشغل الوظائف ، وفى مجال التدريب وفى اعداد معدلات الانتاج • هذا السجل يسمى بكشف « توصيف الوظيفة » •

وتقسيم البيانات الواردة فى كشف التوصيف الى أقسام الآتية عادة:

١ ــ القسم الاول : يحتوى على بيانات عامة عن الوظيفة •
الاسم ــ القسم الذى تتبعه ــ الادارة •

٢ ــ القسم الثانى : يحتوى على بيانات عن الأعمال التى تفرض الوظيفة القيام بها •

٣ ــ القسم الثالث : يتضمن تحديد للمسئوليات المترتبة على العمل •

٤ ــ القسم الرابع :يتضمن توصيف للظروف المحيطة بالأداء •

٥ ــ القسم الخامس والاخير ، يتضمن تحديد للاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة •

ويتم اعداد كشوف التوصيف على مرحلتين : فتوزع الوظائف المطلوب توصيفها على الباحثين الذى اشتركوا فى تجميع البيانات ، ويطلب منهم حصر البيانات التى جمعت عن كل وظيفة فى القائمة قدمها شاغل (أو شاغلوا) الوظائف ، ثم القائمة التى أعدها الباحث الذى قام بدراسة

الوظيفة ، ثم تبويبها وفقا للاقسام الخمس السابقة • وبمجرد الانتهاء من حصر هذه البيانات يبدأ المرحلة الثانية وهى مرحلة الصياغة بأسلوب بسيط ومختصر ، مع عدم اغفال أى بيان قد يكون ذو أهمية •

وبمجرد الانتهاء من الصياغة المبدئية لكشوف التوصـــيف تعطى للمسئول عن الدراسة مع البيانات الاصلية لمراجعتها • ولتسهيل عملية المراجعة نطلب من كل باحث أن يضع القوائم فيه ، ثم القائمة التى أعدت عند دراسة الوظيفة على الطبيعة ، وكشف التوصيف الذى أعده ، كل فى مظروف مكتوب عليه من الخارج اسم الوظيفة ، ويعطيها للمسئول عن الدراسة ليراجع بنفسه الصياغة التى أعدت على البيانات التى جمعت •

نقطة أخيرة يود الكاتب أن يلفت النظر اليها ، وهى الصورة التى تحفظ بها كشوف التوصيف بعد صياغتها فى شكل نهائى • فقد جرت العادة فى مصر على أن تطبع الكشوف النهائية للتوصيف وتغلف ثم تجلد ، فى حين أن المتبع فى أماكن كثيرة من العالم أن يعد التوصيف للوظيفة على بطاقة وتحفظ البطاقات فى ادراج وتبوب بشكل يسهل معه استخدامها •

والواقع أن حفظ كشوف التوصيف فى مجلدات أملته ظروف خاصة فى مصر ، وهى ضرورة مراجعة المؤسسة التى تتبعها الشركة ، ثم الجهاز المركزى للتنظيم والادارة لتوصيف الوظائف فى كل شركة • وعلى ذلك كان من الضرورى ارسال نسخة من التوصيف الى كل هذه الجهات ، الا أن هذا أعطى صفة الثبات للبيانات الوردة فى كشوف التوصيف وجعل تعديلهـــا بالاضافة أو الحذف أمرا متعذرا • هذا فى الوقت الذى تفرض فيه ظروف العمل فى حالات كثيره ادخال تعديلات على كشوف ، او اضافة كشـــــوف لوظائف جديدة أو حذف كشوف لوظائف ألغيت •

ويرى الكاتب أن تسجيل التوصيف على كروت أفضل من حيث اعطاء مرونة للشركة لادخال ماتراه من تعديلات ، على أن يتحقق هدف المراجعة

بانتقال مندوبى الجهات المسئولة عن المراجعة الى مقر الشركة للاطلاع على المعلومات الواردة فى هذه الكروت • وعلى كل حال ، لقد أصبحت المراجعة الان حسب التعديلات الاخيرة فى قانون الشركات العامة من اختصــاص مجلس ادارة الشركة •

أخيرا ، حتى يتعرف القارىء على صورة تبويب البيانات فى كشف التوصيف ، نورد فيما يلى صورة لهــذا التبويب كمــا أعــدها الكاتب لاحدى الشركات •

كشف توصيف الوظيفة

وصف عام للوظيفة •
• •

الاعمال التى تقوم بها •
• •

المســئوليات •
• •

ظروف العمل •
• •

علاقتها بالوظائف الاخرى •
• •

شروط شغل الوظيفة •
• •

الفصل الثالث

تحديد الاعداد المطلوبة من كل نوع من الوظائف

بمجرد أن يستقر الرأى على أنواع الوظائف اللازمة للمشروع ، نبدأ فى الخطوة التالية فى مجال تخطيط القوى العاملة وهى تحديد العدد المطلوب من كل نوع • ونود أن نلفت نظر القارىء الى نقطتين رئيسيتين قبل أن ندخل فى شرح الاساليب المستخدمة فى التحديد :

اولا – ان الاسلوب الذء يتبع فى تحديد الاعداد المطلـوبه تتوقف بالدرجة الاولى على المشروع الذى يعد له هذا التحديد • فاذا كان مشروعا جديدا لم يبدأ نشاطه بعد ، فالاسلوب الذى ننصح به هو الاعتماد على خبرة الغير خصوصا الخبرة الاجنبية فى تحديد أنواع الوظائف المطلوبة والاعداد اللازمة من كل نوع • اذ يوجد لدى الشركات العالمية التى تعمل فى مجال انشاء المصانع وتوريد التجهيزات الآلية خبرة طويلة فى مجال التخطيط القوى العاملة للشروعات ، ولديها معدلات تعطى بوضـــــوح البيانات المطلوبة • على أن ندخل ما نشاء من تعديلات على مقترحات الجهات الموردة للمصنع كلما تبين أن ظروف التشغيل المحلية تملى اجراء هذه التعديلات • فمن المسلم به أن المعدلات وضعت على أســاس افتراض مستوى معين من المهارة لدى العامل ، وحد أدنى من الانضـــباط (المواظبة) ، وقد تتحقق هذه الفروض أو لا تتحقق وفقـــا للظروف الاجتماعية والاقتصادية فى كل بلد •

نؤكد بضرورة الحصول على مشروع بخطة العمالة مع المصـــانع ، والمشروع الجديد يورد مع الآلات لانه البديل الموضوعى لاستخدام التجربة والخطأ أو الاجتهاد على غير أساس من الخبرة السابقة •

فاذا كان المشروع قديم ، يصبح المطلوب ليس فقط تقدير احتياجات المشروع من العمالة على أساس معدلات قابلة للتطبيق ، بل مقارنة ماتصل اليه من تقديرات بأرقام العمالة الحالية ويجب أن يكون واضحا أن المعدلات التى تطبق سيدخل عليها تعديلات بسبب تقاليد العمل التى تكون قـــد استقرت لفترات طويلة • فمن الممكن أن تكون المعدلات العالمية موضوعة

على أساس ساعات عمل فعلية ٧ ساعات فى اليوم • وبدراســة الموقف فى المصنع المطلوب تقدير احتياجاته من العمالة يتبين أن ساعات العمل الفعلية ٥ ساعات ، بسبب تعود العمال على فترات طويلة للراحة •

ثانيا ــ من الســهل تصــحيح أى خطــأ فى تقــدير احتياجــات العمالة فى أى مشروع فى بلد رأسمالى ، بمجرد أن تكتشف الادارة أن هناك فائض بسبب الخطأ فى التقدير ، فيمكن بسهولة أن نتخلص من هذا الفائض بانهاء عقود بعض العاملين • واذا كان هناك عجز فمن السهل تدبيره عن طريق اغراء الكفاءات المطلوبة بترك عملها فى شركات أخرى والالتحاق بخدمه الشركة بمرتب أعلى •

الا أن الامر يختلف تماما فى مجتمعنا ، فمن الصعب تصحيح أى زيادة عن طريق التخلص منها او حتى نقلها الى جهات أخرى • كذلــك من الصعب سد العجز فى الشركات العامة ، لان حدود الاغراء المــــادى محدودة بحكم القواعد التى وضعتها لائحة العاملين فى الشركات •

ثالثا ــ تختلف طريقة تحديد الاعداد المطلوبة من العمالة من مجموعة الى أخرى من الوظائف فى نفس الشركة ، فالطريقة التى تتبع فى تحديد احتياجات العمالة المطلوبة للوظائف اليدوية أو الوظائف التى يمكن قياس العمل المطلوب منها (عمال الانتاج المباشر) تختلف عن تلك التى تتبع فى تحديد الاعداد المطلوبة للوظائف الفنية والكتابية ووظائف الاخصائيين ، وهذه تختلف عن تلك التى تتبع فى تحديد عدد الوظائف الاشرافية ؟

الطريق المستخدمة فى تحديد احتياجات المشروع من العمالة :

يتوقف العدد المطلوب من العمال لاداء عمل معين عــــلى عاملين

رئيسيين : المدة الزمنية المطلوبة لاداء العمل ، وعدد ساعات العمل التى يستطيع العامل اعطاءها فى المتوسط على مدار السنة ، أى أننا نحتاج فى نقدير العماله المطلوبه لانجاز أى عمـل مهما كـانت طبيعتـه الى بيانين

(أ) الوقت المطلوب لانجاز العمل • ونستطيع أن نصل اليه عن طريق معدلات الاداء بالنسبة لكثير من الوظائف •

(ب) الوقت الذى يستطيع العامل أن يعطيه فى المتوسط فى اليوم على مدار السنة ، وهذا نحصل عليه من دراسة ظروف تشغيل العمال مثل ساعات العمل المقررة قانونا ، والراحات التى تعطى يوميا ومعـدلات الغياب والاجازات •

وقد نستطيع الوصول الى هذه البيانات بدقة ، وقد يتعذر ذلك على الاطلاق • فالنسبة لمجموعة الوظائف التى تباشر أعمال متكرره يمكن قياس المدة الزمنية التى يستغرقها العامل لانجازها ، أو توجد مؤشرات يمكن الاستعانة بها فى تحديد هذه المدة • مثال ذلك عمال الانتاج المباشرين ، أو عمال البيع فى بعض الحالات أو مندوبى البيع أو الدعاية ، أو كتبة الحسابات أو التحصيل وقد شرحنا بالتفصيل فى الباب السابق كيفية وضع هذه المعدلات • وقد يتعذر تحديد الوقت المطلوب لانجاز العمـل بسبب عدم تكراره بنفس الصورة من يوم الى آخر كما هو الحال بالنسبة لكثير من الوظائف الفنية كوظائف المهندسين والكيماويين والمحاسـبين الخ ، أو الوظائف الاشرافية • لذلك يختلف الاساس الذى يستخدم فى تتحديد عدد الوظائف من مجموعة الى أخرى • ويمكن ان تقسم الوظائف حسب الاسلوب الذى يمكن استخدامه فى تحديد العدد المطلوب منها الى المجموعات الآتية :

المجموعة الاولى ـــوظائف تؤدى أعمال متكررة ويدوية ويمكن قياس المدة المطلوبة لكل عمل :

يتم تحديد العدد المطلوب لهذا النوع من الوظائف (مثل عمال الانتاج المباشر أو عمال البيع أو عمال التحصيل •• الخ) وفقا للخطـوات الآتية :

أولا ــ تحديد الوقت المطلوب لانجاز العمل على مدار السنة :

يتحكم فى تحديد هذا الوقت الاجمالى كمية الناتج المطلوب تحقيقه أو كمية العمل المطلوب انجازه • فبالنسبة لعمال الانتاج المباشرين الذين يعملون بأيديهم ، يتحدد الوقت المطلوب للعمل على مدار السنة على أساس عدد الوحدات المطلوب انتاجها ، ثم المدة الزمنية التى يستطيع العامل خلالها أن ينهى العمل المطلوب منه بالنسبة للوحدة • فاذا فرضنا مثلا أن الوظيفة المطلوب تحديد العدد المطلوب منها وظيفة « عامل تعبئة » بقسم التعبئة فى « شركة بسكو مصر » • فعلينا ان نحدد : ــ

(أ) عدد العلب المطلوب تعبئتها من كل صنف •

(ب) نسبة التالف أثناء التعبئة من العبوات •

(جـ) المدة التى يستطيع خلالها العامل تعبئة كل علبة من كل صنف •

فاذا كانت الاصناف المطلوب تعبئتها على مدار السنة فى الشركة هى :

بسكويت « أيكا » علب سعة ٣٦ باكو •

بسويت « مارى » علب كبيرة •

بسكويت « جوفريت » علب كبيرة •

خبز « توست » حجم متوسط •

واذا كانت كميات الانتاج المتوقعة خلال عام ١٩٧٨ هى ، ٠٠٠ ٥٤٠ علبة ٠٠٠ ٣٧٠ علبة ، ٠٠٠ ١٣٥ ، ٤٠٥٠٠٠ على التوالى واذا كانت نسبة التالف فى حدود ١٠ ٪ واذا كانت المدة المطلوبة لتعبئة كل منهما هى ٣ ، ١ ، ١ ، ٢ ، دقيقة على التوالى •

∴ العدد المطلوب تعبئته •

بسكويت ايكا سعة ٣٦ باكو	= ٠٠٠ ٦٠٠ علبة
بسكويت مارى علب كبيرة	= ٠٠٠ ٣٠٠ علبة
بسكويت جوفريت	= ٠٠٠ ١٥٠ علبة
خبز توست	= ٠٠٠ ٤٥٠ باكو

∴ المدة المطلوبة لتعبئة كل صنف •

بسكويت مارى علب كبيرة = ٣٠٠ ٠٠٠ × ١ = ٣٠٠ ٠٠٠ دقيقة

بسكويت ايكا = ٦٠٠ ٠٠٠ × ٢ = ١ ٢٠٠ ٠٠٠ دقيقة

بسكويت جوفريت = ١٥٠ ٠٠٠ × ١ = ١٥٠ ٠٠٠ دقيقة

خبز توست = ٤٥٠ ٠٠٠ × ٢ = ٩٠٠ ٠٠٠ دقيقة

∴ عدد ساعات العمل المطلوبة لقسم التعبئة فى السنة

$$= \frac{٣٠٠\ ٠٠٠ + ٢٠٠\ ٠٠٠ + ١٥٠\ ٠٠٠ + ٩٠٠\ ٠٠٠}{٦٠}$$

$$= \frac{٢٥٥٠\ ٠٠٠}{٦٠} = ٤٢٥٠٠ \text{ ساعه}$$

ثانيا — تحديد الوقت الذى يستطيع العامل اعطاؤه فى المتوسط فى اليوم :

يتأثر الوقت الذى يستطيع العامل اعطاؤه بعدة عوامل أهمها ، الاجازة السنوية التى يحق للعامل الحصول عليها ، الاجازات الرسمية مثل أيام الجمع والاعياد والاجازات المرضية، ثم اوقات الراحة المقررة اثناء اليوم وساعات العمل المقررة قانونا فى اليوم •

وتحسب الاجازة السنوية بالنسبة لكل فئة من فئات العمال حسب القواعد المقرره فى قانون العمل او لائحة العاملين فى الشركات التابعة للمؤسسات العامة • أما الاجازات الرسمية فتحسب من واقع التقويم السنوى • أما بالنسبة للاجازات المرضية فتحسب على أساس متوسط الاجازات المرضية خلال السنوات الماضية • اما اوقات الراحة المقررة فتتحدد بنظام العمل الداخلى • وأخيرا فمن المعروف ان ساعات العمل المقررة قانونا فى اليوم هى ٧ ساعات •

فاذا فرضنا فى المثال السابق اننا حصلنا على المعلومات الاتية :

١ — اجازة سنوية للعامل ١٥ يوم •

٢ — اجازات رسمية وأيام الجمع ٦٠ يوم •

٣ ــ أجازات مرضية ١٥ يوم •
٤ ــ اوقات الراحة المقررة يوميا ساعة واحدة •
٥ ــ ساعات العمل المقرره قانونا ٧ ساعات •
٦ ــ عدد أيام العمل للمصنع سنويا ٣٦٥ يوم •
∴ عدد أيام الاجازات = ١٥ + ٦٠ + ١٥ = ٩٠ يوم •
صافى عدد أيام العمل للعامل = ٣٦٥ ــ ٩٠ = ٢٧٥ يوم •
عدد ساعات العمل الفعلية فى اليوم = ٧ ــ ١ = ٦ ساعات •
عدد ساعات العمل التى يستطيع العامل اعطاءها فى السنة ٢٧٥×٦ = ١٦٥٠ ساعة • وباستخدام البيانات التى حصلنا عليها فى عن ساعات العمل المطلوبة فى قسم التعبئة بشركة بسكو مصر ، ثم متوسط الخطوة الاولى عن ساعات العمل المطلوبة فى قسم التعبئة بشركة بسكو مصر ، ثم متوسط عدد ساعات العمل التى يعطيها العامل على مدار انسنة ، نستطيع ان نحسب عدد العمال المطلوب على الوجه التالى •

عدد العمال ٤٢ ٥٠٠ ÷ ١ ٦٥٠ = ٧ر ٢٥ عامل •

وبطبيعة الحال لايعقل ان ننشىء ٧ر٢٥ وظيفة ، لذلك ننشىء ٢٥ وظيفة على ان يكلف أحد هؤلاء العمال بعمل اضافى لبعض الوقت •

ولا يختلف الامر كثيرا بالنسبة لبعض الوظائف التى تؤدى عملا كتابيا متكرر،ويمكن وضع معدلات لاداء العامل الذى يؤديها•مثال ذلك كاتب الفواتير فى الشركات التى تصدر عددا من الفواتير يكاد يكون متقارب كل يوم على مدار السنة • فاذا أمكن تحديد عدد الفواتير ، ثم المدة التى يستغرقها الكاتب فى اعداد الفاتورة ، فيمكن بالتبعيه حساب المدة الزمينة المطلوبة لهذا النوع من الاعمال على مدار السنة ، وبالتالى تحديد العدد المطلوب من وظيفة « كاتب فواتير » •

فاذا فرضنا مثلا أنه فى نفس الشركة تستخرج فى المتوسط على مدار السنة ٣٠ ••• فاتورة ، وان اعداد الفاتورة ومراجعتها قبل تصديرها يحتاج من الكاتب الى ١٠ دقائق فان معنى هذا ان الزمن المطلوب لاعداد هذه الفواتير فى الشركة هو ٣٠٠ ••• دقيقة او ٥ ••• ساعة عمل •

ويستخدم نفس الاسلوب فى تحديد وظائف مندوبى البيع فى الحالات التى يكون فيها عمل المندوب متكررا . ويمكن وضع معدل لاداء المندوب . فاذا فرضنا مثلا ان مندوب البيع فى نفس الشركة يقوم بالمرور على الزبائن فى المنطقة المحدد له ليتلقى طلباتهم ، ويحتاج كل زبون الى زياره أسبوعية اذ جرت العادة على ان يطلب احتياجاته لاسبوع فقط . واذا فرضنا ان الشركة بصدد تحديد عدد مندوبى البيع المطلوبين للعام القادم ، ولذلك جمعت البيانات الآتية :

١ ـ عدد المناطق وفقا لتقسيم الادارة التجارية :

منطقة شمال القاهرة .

منطقة وسط القاهرة .

منطقة جنوب القاهرة .

منطقة غرب القاهرة .

منطقة شرق القاهرة .

١ ـ عدد المحلات التى تتعامل فى منتجات الشركة او منتجات مماثلة على التوالى ومن الضرورى زيارتها هى ٣٠٠٠ ، ١٥٠٠ ، ١٥٠٠ ، ٤٥٠٠ ، ٦٠٠٠ .

٣ ـ عدد الزيارات على مدار الشهر ٤ زيارات .

٤ ـ المدة اللازمة لاتمام الزيارة فى المتوسط ساعة .

∴ ساعات العمل اللازمة لعملية تلقى الطلبات =

(٣٠٠٠ × ٤ × ½) + (١٥٠٠ × ٤ × ½) + (١٥٠٠ × ٤ × ½)

+ (٤٥٠٠ × ٤ × ½) + (٦٠٠٠ × ٤ × ½) = ٦٠٠٠ + ٣٠٠٠

+ ٣٠٠٠ + ٩٠٠٠ + ١٣٠٠٠ = ٣٣٠٠٠ ساعة .

فاذا كان عدد ساعات العمل التى يستطيع مندوب البيع اعطاءها على مدار السنة هى ١٠٠٠ ساعة فيكون عدد المندوبين المطلوبين = ٣٣ مندوبا توزع على الوجة الاتى :

٦ لشمال القاهرة .

٣ لوسط القاهرة .
٣ لجنوب القاهرة .
٩ لشرق القاهرة .
١٢ لغرب القاهرة .

المجموعة الثانية ــ مجموعة الوظائف التى تؤدى عملا متكررا ولكن بمعاونة آلة أو أكثر :

الى جانب الوظائف اليدوية ، توجد فى أى منشأة مجموعة من الوظائف التى تؤدى الاعمال المطلوبة منها بمعاونة الآلات أثناء تشغيلها لمستلزمات الانتاج . فى هذه الحالة يرتبط العدد المطلوب من الوظائف ليس فقط بحجم الانتاج ، ولكن أيضا بعدد الآلات التى يستطيع العامل الاشراف عليها او عدد العمال اللازمين للالة الواحدة ، هذا الى جانب عدد ساعات العمل التى يستطيع العامل اعطاؤها فى المتوسط على مدار السنة . ويجب ان يكون واضحا ان عدد الآلات التى يستطيع العامل الاشراف عليها تتوقف على الطبيعة الفنية للعمل المطلوب ونوع الآلة المستخدمة ، ولذلك يختلف من قسم الى آخر ومن شركة الى أخرى . ومتى تحدد العدد يعدل على أساس عدد ساعات تشغيل الممكن للعامل فيها على مدار السنة .

مثال ١ :

اذا فرضنا فى المثال السابق والخاص بشركة « بسكو مصر » اننا بصدد تحديد العدد المطلوب من وظيفة « عامل أفران » وهو العامل الذى يقوم بالاشراف على الفرن المخصص للتجهيز النهائى للبسكويت . وأننا حصلنا على البيانات التالية :

١ ــ كمية الانتاج السنوية ٦٠٠٠٠ كيلو .
٢ ــ سعة الفرن ١٠ كيلوات .
٣ ــ المدة الزمنية لتشغيل كل ١٠ كيلو ساعة .
٤ ــ عدد أيام العمل للمصنع فى السنة ٣٦٥ يوم .
٥ ــ عدد أيام العمل للعامل فى المتوسط بعد خصم الاجازات ٢٠٠ يوم .

٦ ــ عدد ساعات العمل اليومية المقررة قانونا ٧ ساعات .

٧ ــ مدة الراحة اثناء اليوم وفترات العطلات فى انتظار تجهيز الفرن ساعتين .

٨ ــ يوجد فرن واحد بالشركة .

$$\therefore \text{عدد ساعات تشغيل الفرن} = \frac{٦٠٠٠}{١٠} \times \frac{١}{٢} = ٣٠٠٠ \text{ ساعة}$$

عدد ساعات العمل للعامل قانونا = ٧ ساعات .

عدد ساعات العطلات يوميا = ٢ ساعة .

عدد ساعات العمل الممكنة للعامل فى اليوم = ٧ ــ ٢ = ٥ ساعات .

عدد أيام العمل فى السنة = ٢٠٠ يوم .

عدد ساعات العمل للعامل فى السنة ٢٠٠ × ٥ = ١٠٠٠ ساعة .

∴ العدد المطلوب من العمال = ٣٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٣ عمال

ولنفرض فى المثال السابق ان الفرن يحتاج للاشراف عليه الى عدد ٣ عمال . او ان الطبيعة الفنية للعامل تتطلب ان يراقب احدهما الفرن اثناء تشغيله ويقوم باخراج الانتاج عندما يتأكد من أتمام العمل المطلوب ، ويقوم الآخر بمراقبة درجة الحرارة والاشراف على تغذية الفرن بالوقود. وان البيانات السابقة لم تتغير . فكمية الانتاج والمدة اللازمة لانتاج الوحدة وكذلك البيانات الخاصة بأيام العمل وساعات التشغيل للعمال كما هى . يكون عدد الوظائف المطلوبة ٦ وظائف .

المجموعة الثالثة ــ مجموعة الوظائف التى تؤدى أعمالا متكررة وتحتاج الى جهد ذهنى . (الفنية ــ أخصائين أنواع متعددة من الوظائف الكتابية) :

تتميز هذه المجموعة من الوظائف بميزتين أساسيتين :

أولهما العمل الذى تؤديه لا يتكرر بنفس الصورة على مدار السنة .

ثانيهما،أنه من المتعذر قياس ناتج العمل الذى تؤديه قياسا كميا ٠فالمهندس المسئول عن التصميمات للمنتجات الجديدة يشغل وظيفة « مهندس تصميمات أو من الاقسام الانتاجية ثم يترجمها فى شكل تصميم أولى ٠ ومن المفروض أيضا أن يترجم هذا التصميم الاولى الى رسوم تفصيلية نوضح أجراء التصميم ومواصفاتها ، ثم يعد نموذج مجسم لهذا للتصميم: كذلك يبين كشف التوصيف أنه مسئول عن ادخال التعديلات على التصميمات القائمة ٠

فبالرغم من تكرار عمليات التصميم (دراسة الفكرة ــ اعداد التصميم المبدئى ــ ترجمة التصميم الى رسومات ثم الى نموذج) ، الا أن هذا التكرار يختلف فى طبيعته من سلعة الى أخرى ومن مرة الى أخرى بالنسبة لنفس السلعة ، وبالتالى يختلف الجهد المطلوب له ، وعلى ذلك يتعذر أن تحدد عدد التصميمات التى يستطيع مهندس التصميم القيام بها على مدار السنة ٠ ففى بعض الحالات قد يستطيع انجاز عشرة تصميمات، وفى حالات أخرى يستطيع انجاز عشرون تصميما ٠

ومن ناحية أخرى قد يمر عام بأكمله دون اجراء أى تعديل فى التصميمات الجارى تنفيذها فى الشركة ، أما بسبب قبولها من جانب المستهلك وعدم استعداده لتقبل تصميم آخر ، أو بسبب عدم وجود أى منافسة فى السوق ٠

وما يقال عن وظيفة مهندس التصميمات ، يمكن أن يقال عن المهندس الميكانيكى وعن الكيماوى وعن المحاسب والمختبر فى المعمل وكاتب المشتريات وكاتب المخزن الخ ٠ اذ تكاد تكون هذه الوظائف متشابهة من حيث عدم امكان قياس الناتج ووضع معدلات لاداء شاغل الوظيفة ٠ حيث أنه لانستطيع القول بأن المعمل الموجود فى شركة «بسكو مصر» مثلا يجرى ٣٠٠ تجربة فى السنة ، وان الكيماوى الواحد يستطيع انجاز ١٥٠ تجربة فى السنة ، وبالتالى نحتاج الى عدد ٢ وظيفة كيماوى ٠ فعدد التجارب يختلف من سنة الى أخرى ، كما أن عدد التجارب التى يستطيع الكيماوى القيام

بها يتوقف على طبيعة التجربة ، مما يتعذر معه وضع معدل للتجارب التى يستطيع القيام بها •

كيف اذا نحدد العدد المطلوب من هذه الوظائف ؟

ليس هناك بديل للتجربة والخطأ ، على أن نحاول تقليل مجال الخطأ الى أن نصل به الى أقل حد ممكن • ووسليتنا الى ذلك أن نبدأ فى هذا النوع من الوظائف بأقل عدد ممكن وهو وظيفة واحدة ، على أن نوكل العمل المطلوب الى شخص واحد ثم نراقب الاداء • فاذا تبين ، بالنسبة للانواع من الوظائف التى أنشئنا وحدة منها فقط ، أن العمل متأخر وأننا نضطر لانجازه الى تشغيل الموظف الموجود لدينا ساعات اضـافية ، واذا تبين أن العمل الاضافى أصبح منتظما على مدار السنة،تأكدنا بذلك أن حاجة العمل تتطلب انشاء وظيفة جديدة •

وأحيانا نبدأ العام الاول دون أى وظائف على الاطلاق بالنسـبة لبعض الانشطة،وذلك فى الحالات التى نكون فيها غيره متأكدين من استمرار العمل • ونستعين فى أداء هذا العمل اما بتشغيل أحد العاملين لساعات اضافية أو ندب أحد العاملين فى شركات أخرى أو استعارته لمدة • فاذا تبين لنا من خلال التجربة أن العمل الجارى تنفيذه ليس له صفة الاستمرار ، ألغى انتداب أو اعارة هذا الشخص • وبالتالى نكون قد تفادينا انشـاء وظائف لسنا فى حاجة اليها • أما اذا حدث العكس وتبين أن العمل ذو صفة مستمرة فيمكن بعد هذا التأكد من اضافة وظيفة جديدة للقيام به •

يريد الكاتب أن يؤكد أن التجربة هي البديل الوحيد للتنبؤ بالنسبة للاعداد المطلوب تحديد الحاجة منها فى وظائف الاخصـائيين والفنيين وبعض الوظائف الكتابية ، وقد أيقن من خلال تجربته أنها بديل دقيق لان أى محاولة للتنبؤ يصحبها درجة عالية من الخطأ• كل ما هو مطلوب بالنسبة لهذه الوظائف هو البدء بأعداد محدودة ، والانتظار الى أن تثبت ظروف العمل أن هذا العدد أقل من القدر اللازم لاتمام العمل •

أخيرا يود الكاتب أن يلفت النظر الى خطأ شائع يحدث فى كثير من المشروعات ، وهو مبادرتها فى بداية نشاطها أو عند بدأ نشاط جديد بانشاء أعداد من وظائف الفنيين والاخصائيين والكتابيين ، ثم تفاجأ بعد فترة أن هذه الاعداد تفوق حاجة العمل الفعلية ، وتظل هذه الزيادة عبأ على المشروع لفترات طويلة ، اما بسبب عدم اكتشاف وجودها أو بسبب تعذر التخلص منها .

المجموعة الرابعة ــ مجموعة وظائف الاشراف :

يقصد بالاشراف ، التأكد من أن العمل المطلوب قد تم وفقا للمواصفات المطلوبة . فعملية الانتاج على أرضية المصنع تحتاج الى اشراف حتى نتأكد من التزام العمال بالمواصفات المطلوبة ومن تعاونهم على انجاز الاعمال التى تحتاج الى مجهود جماعى . وعملية البيع أيضا تحتاج الى اشراف للتأكد من أن المجهود المطلوب للتعرف على رغبات الزبائن وتلقى احتياجاتهم ثم اجابتها قد تمت فى المواعيد المحددة لها . وعملية التسجيل الحسابى ثم توفير الاموال المطلوبة للمشروع تحتاج الى اشراف للتأكد من اتمامها فى المواعيد المحددة . وهكذا الحال بالنسبة للأعمال الاخرى التى تنشأ مع وجود المشروع .

وقد ظهرت الحاجة الى وظائف الاشراف مع التطور فى حجم المشروع . ففى بداية تكوين المشروعات الاقتصادية ، كان المالك يتولى عملية توجيه القائمين بالعمل عنده وملاحظتهم أثناء التنفيذ وتوجيههم ، وتقييم ناتج عملهم . وعندما زاد حجم المشروع وازداد عدد المنفذين ، وجد المالك الفرد أن من المتعذر أن يتابع نشاط عدد كبير من المنفذين . فمن المعقول مثلا أن يشرف على العمل الذى يؤديه خمس أشخاص فى مشروعه ، الا أن هدا يصبح أمرا متعذرا عندما يزيد هذا العدد الى مائة شخص مثلا . ولذلك كان الحل الطبيعى أن يعين معاونين له ، كل منهم يشرف على عدد من المنفذين . وأصبح كل من هؤلاء يقوم نيابة عنه

بالاشراف ويشغل وظيفة مشرف أو رئيس ، وسميت مجموعة الوظائف التى يشغلها هؤلاء المشرفون « بوظائف الاشراف » •

وقد تطورت مهام وظيفة المشرف أو الرئيس فأصبحت مسئولة عن ثلاث أنواع من الاعمال : أولها ، التوجيه أى توزيع العمل على المرؤوسين ودراسة مشاكلهم وارشادهم الى الاساليب المستخدمة فى أداء عملهم ؛ ثانيهما ، المتابعة والمراجعة ، أى ملاحظة المرؤوسين أثناء العمل للتأكد من التزامهم بالقواعد والنظم الموضـوعة ثم فحص انتاجهم أو جزء منـه للتأكد من مطابقته للمواصفات ، أو عدم وجود أخطاء ، وأخيرا ، التنسيق أى ربط عمل مرؤوسيه ببعضه البعض ووجود تكامل منتظم بين عمـل مرؤوسيه وعمل المجموعة التى تسبقهم فى الانتاج أو العمل ثم ضـمان تسليم ناتج عملهم الى المجموعة التى ستواصل بعدهم •

واضح من هذا التحديد لمهام المشرف أنه يقوم بأداء مجموعة من الاعمال الهامة اللازمة للمشروع ، كما أن وجوده أصبح ضرورى للتخفيف من عبء الاشراف من جانب صـاحب المشروع أو المسـئول الاول عن الادارة فيـه (وهو رئيس مجلس الادارة فى الشركات المسـاهمة) • واضح أيضا أن هذا التخفيف للعبء يعنى توزيعه عـلى مجمـوعة من المشرفين يتوقف عددهم على مقدار هذا العبء • وعلى ذلك فتحديد عبء الاشراف يحدد بالتبعية العدد المطلوب من وظائف الاشراف • كيفيتحدد اذا هذا العبء ؟ وبالتالى كيف يتحدد عدد وظائف الرؤساء ؟

ظل هذا التحديد يتم بشكل اجتهادى حتى حاولت بعض الدراسات وضع قواعد موضوعية له : انطلاقا من أن عبء الاشراف والذى يتمثل فى توجيه المرؤوس ومتابعته والتنسيق بين عمله وعمـل الآخرين يختلف باختلاف عدد المرؤوسين • فالمجهود اللازم لتوجيه شخص واحد يختلف عن المجهود المطلوب لتوجيه شخصين وهكذا •

ويتمثل هذا المجهود فى الاشراف على مجمـوعات متنـوعة من العلاقات التى تربطه بمرؤوسيه وتربط هؤلاء ببعضهم البعض •

فهو يرتبط بكل من مرؤوسيه بعلاقة مباشرة ، اذ يعطيه التعليمات ويوزع عليه العمل ويتابع عمله ويقيمه ، ويسمى هذا النوع بالعلاقات الفردية • ولابد أيضا المشرف أن يحافظ على وجود علاقات طيبة بين كل من مرؤوسيه وكل من زملاءه ، ولذلك يشرف على العلاقات التى تنشأ بين كل مرؤوس وكلا من زملاءه ، وتسمى هذه العلاقات بالعلاقات الثنائية • كذلك يعتبر مسئول عن تكامل أعمال المرؤوسين ، ولذلك يشرف على التنسيق بينهم ويجتمع معهم لابلاغهم بتوجيهاته العامة ونتائج تقييمه لعملهم ، ويسمى هذا النوع من العلاقات بالعلاقات الجماعية •

وكلما زاد عدد العلاقات التى يشرف عليها المشرف كلما زاد العبء عليه ، ولذلك يجب اذا أردنا اتمام عملية الاشراف على الوجه الاكمل أن لا يزيد عدد العلاقات عن حد أقصى معين • وعلى ذلك فان تحديد العدد الذى يستطيع المشرف أن يشرف عليه ، وبالتالى تحديد عدد الوظائف الاشرافية اللازمة للاشراف على عدد من وظائف المرؤوسين ، تبدأ بتحديد عدد العلاقات التى تنشأ بوجود عدد معين من المرؤوسين ، ثم تحديد الحد الاقصى الواجب الالتزام به •

أى أننا نحتاج فى تحديد عدد وظائف الاشراف الى :

١ ــ تحديد عدد العلاقات التى تنشأ بوجود العدد الحالى من وظائف المرؤوسين •

٢ ــ تحديد الحد الاقصى لعدد العلاقات التى يستطيع المشرف ادارتها للقيام بعملية الاشراف على الوجه الاكمل •

١ ــ تحديد عدد العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه :

يتحدد عدد العلاقات الفردية بعدد المرؤوسين ، فاذا كان عدد وظائف المرؤوسين ٤ فان عدد العلاقات الفردية التى يشرف عليها الرئيس لا يزيد عن أربعة • فاذا فرضنا مثلا أن المخازن فى احدى المنشآت بها أربعه من وظيفة « كاتب مخازن » أ ، ب ، حـ ، د فان معنى

هذا أن أمين المخازن لابد وأن يوجه ويشرف علـى عمل أ ثم يوجـه ويشرف على عمل ب ثم يوجه ويشرف على حـ ثم د وبذلك يكون عـدد العلاقات الفردية أربعة •

∴ عدد العلاقات الفردية = عدد وظائف المرؤوسين ••••• (١)

ويتحدد عدد العلاقات الثنائية على الوجه التالى :

عدد العلاقات الثنائية = (عدد المرؤوسين ــ ١) ÷ ٢ •••• (٢) •

ففى المخازن حيث ان عدد المرؤوسين ٤

∴ عدد العلاقات الثنائية = (٤ (٤ ــ ١) ÷ ٢) = ٦

ويتحدد عدد العلاقات الجماعية على الوجه التالى :

عدد العلاقات الجماعية = (٢) عدد المرؤوسين ــ عدد المرؤوسين + ١ ••••• (٣)

ففى المثال السابق يكون :

عدد العلاقات الجماعية = (١٦) ــ (٤ + ١) = ١٦ ــ ٥ = ١١

و على ذلك يكون مجموع عدد العلاقات التى يشرف عليهـا المشرف وهو أمين المخازن والتى تنشأ نتيجة وجود عدد أربعة من وظيفـة كاتب مخازن هو مجموع العلاقات الفردية و الثنائية و الجماعية •

∴ مجموع العلاقات التى يشرف عليها أمين المخازن ٤ + ٦ + ١١ = ٢١

ولتوضيح الاساس الذى اعتمدنا عليه فى وضع المعـادلات الثلاث السابقة (١) ، (٢) ، (٣) نأخذ المثال السابق حيث يوجد بالمخازن عدد أربعة من وظيفة كاتب مخازن (أ ، ب ، ج ، د) •

اولا : من المفروض ان الرئيس (أمين المخازن) سيشرف على كل من المرؤوسين :

أمين المخزن مع أ
مع ب
مع ح
مع د

٤ علاقات

ثانيا ــ من المفروض أنه سيشرف على العلاقات التى تنشأ بين كل من المرؤوسين وزملائه وهى :

أمين المخزن سيشرف على العلاقات

أ مع ب
أ مع ج
أ مع د
ب مع ج
ب مع د

٦ علاقات

وسيشرف أيضا على العلاقات التى تنشأ بين أكثر من شخصين داخل المجموعة وبذلك وسيشرف على علاقات :

أ مع ب ح
ح د
ب مع أ ج
أ د
ج مع أ ب
أ د
د مع أ ب
أ ج

ثم على العلاقات بين
ا ب حـ
ب حـ ء
ا ب حـ ء

---

١١ علاقة

وبدلا من محاولة استنتاج عدد العلاقات عن طريق استخدام المعادلات أو بالاسلوب السابق عرضه فقد أمكن تركيب الجدول التالى لعدد العلاقات التى تنشأ مع كل عدد من المرؤوسين .

عدد المرؤوسين / العلاقات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
عدد العلاقات الفردية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
عدد العلاقات الثنائية	٠	١	٣	٦						
عدد العلاقات الجماعية										
المجموع										

٢ ـ تحديد الحد الاقصى لعدد العلاقات التى يستطيع المشرف ان يتحملها :

لم يتفق الباحثون أو الممارسون حتى الان على الحد الاقصى من العلاقات التى يستطيع المشرف ان يباشرها بكفاءة . فبعض البحوث تؤكد ان الحد الاقصى يجب الا يزيد عن ٤١ علاقة ، وعلى ذلك يجب الا يزيد عدد وظائف المرؤوسين التى تشرف عليها الوظيفة الاشرافية عن

٥ وظائف (أنظر الجدول السابق) • وعلى ذلك صالة ففى انتاج الغزل فى احدى شركات الغزل والنسيج تضم عدد ١٠٠ من وظيفة «غزال» ، فان عدد المشرفين اللازمين لضمان اتمام الاشراف على الوجه الاكمل ، يجب ألا يقل او يزيد عن ٢٠ (١٠٠ ٥) •

وتؤكد بعض البحوث الاخرى أن عدد العلاقات التى يستطيع المشرف ان يباشرها تزيد عن ذلك بكثير ،خاصة وان الاشراف المحدود وترك الحرية للمرؤوسين أثناء التنفيذ يساعد على اطلاق ملكاتهم • وقد أثبتت هذه البحوث أن نتائج العمل لم تتأثر فى الشركات التى وصل فيها عدد العلاقات التى يشرف عليها الرئيس عن عدد يفوق الالف أى عندما وصل عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد الى ١٠ •

وتعارض مجموعة أخرى من البحوث هذا الاستنتاج ، وتؤكد ان الاشراف الدقيق يعطى نتائج أفضل ، ويضمن حسن توجيه المرؤوسين ، وان نتائج تجاربهم تشير الى ان الوظيفة الاشرافية لا تستطيع أن تشرف على عدد من وظائف المؤوسين يزيد عن ثلاث •

وتشير تجربة الكاتب الى ان الالتزام بقاعدة ثابتة وتطبيقها فى جميع المجالات يترتب عليه أخطاء قد يصعب معالجتها • فقد جرب بنفسه فى بعض الشركات ان يكون نطاق الاشراف عريض بحيث يصل عدد وظائف المرؤوسين الذين تشرف عليهم وظيفة واحدة الى عشرين ، فوصل على نتائج طيبة • وجرب فى حالات أخرى نفس ما توصل اليه فوصل الى نتائج سيئة للغاية • لذلك تأكد للكاتب أن محاولة الالتزام بقاعدة وتطبيقها على جميع الشركات ، وحتى داخل الشركة الواحدة بالنسبة لجميع الانشطة وبالنسبة لجميع المستويات ، أمر قد يؤدى الى نتائج طيبة وقد يعطى نتائج مغايرة للتوقعات الموضوعة •

فاذا طبقنا القاعدة التى تنصح بالالتزام بنسبة ١ الى ٥ بين الرؤساء والمرؤوسين • وكانت البيانات المتاحة عن الوظائف الموجودة فى قاعدة الهرم التنظيمى فى احدى الشركات على الوجة الاتى :

النشاط

عدد الوظائف فى قاعدة الهرم

١ ــ الانتاج	٦٠٠
٢ ــ البيع	١٥٠
٣ ــ الشئون المالية	٢٥٠
٤ ــ الشئون الادارية	١٢٥

اذا طبقنا هذه القاعدة ، فمعنى هذا ان عدد وظائف الاشراف المباشر ستكون على الوجه التالى بالنسبة للانشطة السابقة على التوالى : ١٢٠ ، ٣٠ ، ٥٠ ، ٢٥ .

وبطبيعة الحال ، بتطبيق نفس القاعدة ، لا يستطيع رئيس مجلس الادارة أن يشرف على هذا العدد من المشرفين ، ولذلك لابد من خلق مستوى آخر من الرؤساء ليكونوا حلقة اتصال بينه وبين المشرفين المباشرين . فاذا طبقت نفس القاعدة فلابد من خلق مستوى اشرافى آخر فيه الاعداد الاتية من الوظائف فى الانشطة المختلفة على التوالى :

٢٤ ، ٦ ، ١٠ ، ٥

ولا يعقل ان يشرف رئيس مجلس الادارة على ٤٥ وظيفة ، ولذلك لابد من خلق مستوى آخر أو أكثر فى الانشطة الاخرى . فاذا طبقنا نفس القاعدة ، فلابد من انشاء مستوى ثالث به الاعداد التالية على التوالى : ٥ تقريبا ، ١ تقريبا ، ٢ ، ١ . ولا يعقل ان يشرف رئيس مجلس الادارة وفقا للقاعدة على عدد من المرؤوسين يصلون الى ٩ ، ولذلك ينشأ مستوى آخر بالنسبة لبعض الانشطة . فبالنسبة للنشاط الاول ، تنشأ وظيفة للاشراف على الخمس وظائف ثم بالنسبة للنشاط الثالث تنشأ وظيفة للاشراف على الوظيفتين متجاوزين القاعدة .

اذا راجعنا الهرم الوظيفى لكل من هذه الانشطة سنجده على الوجه الاتى من أسفل لاعلى :

الانشطة / المستويات	الإنتاج	البيع	الشئون المالية	الشئون الإدارية
القاعدة	٦٠٠	١٥٠	٢٥	١٢٥
المستوى الأول	١٢٥	٣	٥٠	٣٥
المستوى الثانى	٢٥	٦	١	٥
المستوى الثالث	٥	١	٢	١
المستوى الرابع	١	—	١	—
المجموع	١٥٦	٣٧	٦٣	٣١

قد تكون هذه النتائج مقبولة ومنطقية ، وقد تحتاج الى تعديل وفقا لظروف العمل • ونقصد بظروف العمل هنا :

١ ــ مستوى مهارة العاملين (المرؤسين) •
٢ ــ درجة الانضباط الموجودة فى الشركة ، واستعداد العمال للالتزام بالنظم والقواعد الموضوعة •
٣ ــ نظام الاجور •
٤ ــ القدرات الخاصة للرؤساء فى فرض النظام وتوجيه المرؤوسين ودفعهم الى العمل من خلال العلاقات الطيبة معهم •
٥ ــ توزيع العمالة على الانشطة الفرعية داخل كل من الانشطة الرئيسية (الانتاج ــ البيع الشئون المالية ــ الشئون الادارية) •
٦ ــ التوزيع المكانى للعمالة •

فاذا فرضنا فى المثال السابق ان العمالة الموجودة فى النشاط الانتاجى

وهى ٦٠٠ مفردة موزعة على الانشطة الفرعية على الوجه التالى :

٥٠٠	عامل على الآلات	موزعون على ٥ صالات للانتاج
٥٠	عامل نقل	موزعون على ٥ صالات للانتاج
١٠	مهندسين تصميمات	موجودون فى مكان واحد
١٠	عمال صيانة	موجودون فى ورشة صيانة
٥	كاتب انتاج	موزعون على الصالات
٥	كيمائيون	موجودون فى المعمل الملحق بالمصنع
١٠	مهندسو تصميمات	موجودون فى مكان واحد
٥	كاتب مخازن	موجودون بالمخزن
٥	عمال نظافة	موزعون على صالات الانتاج

فكيف يتحدد عدد الوظائف الاشرافية ؟ [٦]

واضح من البيانات السابقة ان نشاط الانتاج به مجموعة من الانشطة الفرعية وهى :

(أ) تشغيل الآلات .
(ب) النقل .
(ج) التصميمات .
(د) الصيانة .
(هـ) تسجيل الانتاج .
(و) المخازن .
(ر) فحص المواد والناتج فى المعمل .
(ز) النظافة .

قد نجد أن عمال الانتاج يعملون وفقا لنظام حوافز يربط الاجر بالانتاج ، ولذلك يفرضون على أنفسهم مستوى عال من الانضباط ؛ فضلا عن أن معظمهم لهم مدة خدمة طويلة لا يحتاجون الى توجيه . ولذلك قد نصل الى قرار بأن يشرف على كل صالة أحد المشرفين ، وبالتالى تكون النسبة بين عدد المرؤوسين والرؤساء ١ : ١٠٠ .

فاذا أنتقلنا الى نشاط النقل ، فقد نجد ان عمليات نقل الانتاج تحتاج الى مجهود ، فضلا عن أن عمال النقل يعملون باليومية • والى جانب ذلك من المهم الا يحدث تلفيات اثناء نقل الانتاج من مرحلة لاخرى • ولذلك قد نقرر أن يكون بكل صالة مشرف على عمال النقل • وبما ان عدد عمال النقل ٥٠ عامل موزعة على الصالات الخمس ، يكون عدد وظائف المشرفين المطلوب انشاءها ٥ وظائف • وتكون النسبة هنا ١ : ١٠ •

بالنسبة لمهندسى التصميمات قد نجد أغلبهم حديث التخرج ، ويحتاجون الى توجيه خاص فى أعمال التصميم ، فضلا عن ان مدير الانتاج ليست لديه خبرة فى أعمال التصميم ، ولذلك قد نقرر أن تنشأ وظيفة للاشراف على وظائف التصميم • وبذلك تكون النسبة هنا ١ : ١٠ • وبالمثل لورشة الصيانة ، يتطلب الامر وضع جدول لتشغيل العمال فى أعمال الصيانة الوقائية الدورية ، ولذلك تنشىء وظيفة للاشراف على عمال الصيانة • وتكون النسبة بين وظائف الرؤساء المرؤوسين بالنسبة لهذا النشاط ١ : ١٠ •

أما بالنسبة لتسجيل الانتاج بواسطة كتبة الانتاج ، فقد يرى مدير الانتاج ان تتجمع ارقام الانتاج فى الصالات الخمس ، وتعرض عليه فى جدول اجمالى • وقد يطلب مقارنات لارقام كل يوم – بالارقام السابقة، ومراقبة عمليات التسجيل التى تتم بواسطة كتبة الانتاج • ولذلك قد يتقرر انشاء وظيفة للاشراف على كتبة الانتاج الخمس ، وتصبح النسبة هنا ١ : ٥ •• وبالمثل بالنسبةللمعمل : فقد تتواجد نفس الظروف ولذلك ستكون النسبة ١ : ٥ أيضا •

أما بالنسبة للمخازن ، فقد نجد ان عمليات ترتيب البضائع وتسجيل الوارد والمنصرف عمليات متكاملة وتتم فى مخزن واحد فى مكان واحد • كما ان المسئولية عن العمل وعن الجرد يجب أن تكون مركزة فى شخص

واحد . ولذلك نشىء المخازن وظيفة أشرافية واحدة ، وتكون النســـبة التى وصلنا اليها هنا ١ : ١٥ .

أخيرا بمراجعة الموقف بالنسبة لعمال النظافة ، قد ترى الشركة ان أعمال النظافة يمكن أن تتم بالشكل المطلوب ، لو كون هؤلاء فرقة نظـافة متنقلة بين صالات الانتاج . وعلى ذلك ستحتاج هذه الفرقة الى قائد او رئيس يكون مسئولا عن صرف مواد النظافة . وبالتالى نضطر هنـا الى العمل ويكون مسئولا عن صرف مواد النظافة . وبالتالى نضطر هنا الى خلق وظيفة اشراف وتكون النسبة ١ : ٥ . وقد يظهر رأى آخر بأن يلحق كل من العمال الخمس باحدى الصالات ، ويكون رئيس الصالة مسئولا عن نظافة صالته وبالتالى لن تكون هناك حاجة الى انشـــاء اى وظائف اشرافية أخرى .

ومن كل ما سبق يتبين أن الوظائف الاشرافية التى أنشئت للنشاط الانتاجى هى :

الاشراف على تشـــغيل الآلات	٥
الاشراف على أعمال النقل	٥
الاشراف على التصميمات	١٠
الاشراف على أعمال الصيانة	١
الاشراف على الاعمال الكتابية	١
الاشراف على المعمل	١
الاشراف على المخازن	١
الاشراف على أعمال النظافة	١
	٢٥

وهذا الرقم يختلف عن الرقم الذى توصلنا اليه بتطبيق القاعدة التى تنصح بأن تكون نسبة الرؤساء الى المرؤوسين ١ الى ٥ . اذ بينما يؤدى تطبيق هذه القاعدة الى انشاء ١٥٦ وظيفة اشرافية ، تؤدى دراسة ظروف العمل الى انشاء ٢٥ وظيفة .

الخلاصة ينصح الكاتب فى تحديد عدد وظائف الأشراف باتباع الخطوات الآتية :

اولا – تحديد عدد الوظائف الموجودة فى قاعدة الهرم أى وظائف العمال والاخصائيين والفنيين ، والوظائف الكتابية وذلك بالنسبة لكل نشاط رئيسى .

ثانيا – توزيع هذه الوظائف على الانشطة الفرعية داخل كل من هذه الانشطة الرئيسية .

ثالثا – دراسة ظروف العمل بالنسبة لكل نشاط ، ويقصد بهذه الظروف :

(ا) نظام الاجور .
(ب) نوعية العمال الموجودة من حيث مستوى المهارة ومدة الخدمة .
(حـ) نوعية الافراد المنتظر ان يتولوا الوظائف الاشرافية .
(د) طبيعة العمل المطلوب داخل كل نشاط ودرجة الحاجة الى رقابة جادة على تنفيذه .
(هـ) المكان أو مجموعة الاماكن المخصصة لكل نشاط .
(و) النظام الموضوع لاتمام العمل المطلوب من كل نشاط .

رابعا – تحديد الاثار المالية المترتبة على انشاء هذا العدد من الوظائف . أى مقدار الاجور التى ستدفع لهذه الوظائف ، وهل تستطيع المنشأة دفعها . اذ من الجائز ان تنتهى الى ان ظروف العمل تتطلب عدد من وظائف الاشراف ، بينما المبالغ المخصص فى ميزانية الاجور لا يسمح بانشاء هذا العدد ؛ ولذلك لابد من اعادة النظر فى النتائج التى توصلنا اليها .

الفصـــــل الرابع

تحليل هيكل العمالة

الى جانب تركيب الجداول التقديرية للعمالة ، يهم الجهاز المشرف على شئون الافراد أن يتابع بالتحليل والدراسة ما يتوافر من بيانات عن العمالة ، وان يستفيد من هذا التحليل فى توجيه قرارات الادارة تجـــــاه العاملين ٠

ومن الممكن أن يعطى التحليل مجموعة من الحقائق المفيدة للادارة اذا تضمن تصوير للاتى :

١ ــ مقارنة الارقام الفعلية للعمالة بالارقام المقدرة والواردة فى خطة العمالة ٠

٢ ــ توزيع العمالة فى المشروع بين الانشطة الرئيسية : عمال انتاج عمال خدمات ٠

٣ ــ توزيع العمالة على الاقسام الانتاجية المتماثلة والمصانع المختلفة التابعة للشركة ٠

٤ ــ توزيع العمالة بين المهن المختلفة ثم توزيع هذه المهـــــن على الادارات المختلفة ٠

٥ ــ توزيع العمالة حسب فئات العمر ٠

٦ ــ توزيع العمالة على الدرجات المالية بالشركة ٠

٧ ــ توزيع العمالة حسب الجنس بين الادارات والمهن المختلفة ٠

وسنخصص هذا الفصل لتوضيح الاسلوب الذى يتبع فى تركيب الجداول التى تستخدم فى هذا النوع من التحليل .

١ ــ مقارنة الارقام الفعلية بالارقام المقدرة بالنسبة لكل نوع من الوظائف :

يتم تركيب جدول يوضح العمالة المقدرة لخطة العمالة والعمالة الفعلية موزعة حسب الانشطة ثم حسب الاقسام داخل كل نشاط ، ثم حسب المهن داخل كل قسم . فاذا تصورنا ان الانشطة الرئيسية فى احدى المشروعات التجارية هى :

١ ــ المشتريات .

٢ ــ المخازن .

٣ ــ البيع .

٤ ــ الشئون الادارية .

٥ ــ الشئون المالية .

واذا فرضنا ان بكل من هذه الادارات قسمين :

فيمكن تبويب البيانات المتاحة عن العمالة الفعلية والعمالة المقدرة عن فترة معينة فى جدول كالاتى :

العملية الفعلية والمقدرة موزعة حسب الأنشطة والأقسام

الأقسام / الأنشطة	قسم (١) فعلى	تقديرى	±	قسم (٢) فعلى	التقديرى	±	الإجمالى		
المشتريات	١٥٠	١٧٠	(٢٠)	١٠٠	٨٠	٢٠	٢٥٠	٢٥٠	—
المخازن	١٠٠	١٠	—	٩٠	٨٠	١٠	١٩٠	١٨٠	١٠
البيع	١٠	١٥٠	(٥٠)	١٠٠	١٤	(٤٠)	٢٠٠	٢٩٠	(٩٠)
الشئون الادارية	٥٠	٤٠	١٠	٢٠	١٠	١٠	٧٠	٥٠	٢٠
الشئون المالية	٣٠	٢٠	١٠	١٠	٨	٢	٤٠	٢٨	١٢
مجموع الزيادة أو النقص			(٥٠)			٢			(٤٨)

ويمكن أيضا تحديد النقص او الزيادة فى الارقام الفعلية عن الارقام المقدرة من كل نوع من الوظائف الموجودة فى كل قسم تابع لكل من الانشطة بتوسيع البيانات الواردة فى الجدول السابق •

العمالة الفعلية موزعة حسب الأنشطة والأقسام والوظائف

الأقسام / الأنشطة	قسم (١)			قسم (٢)			الاجمالى		
	فعلى	تقديرى	±	فعلى	تقديرى	±	فعلى	تقديرى	±
المشتريات									
رئيس قسم	١	١	—	١	١	—	٢	٢	—
اخصائى مشتريات	٢	٤	(٢٠)	٣٠	١٠	٢٠	٥٠	٥	—
كاتب	١٢٠	١٢٠	—	٦٠	٦٠	—	١٨٠	١٨٠	—
ساعى	٩	٩	—	٩	٩	—	١٨	١٨	—
المخازن									
البيع									
الشئون الادارية									
الشئون المالية									
اجمالى									

وتفيد الجداول السابقة فى التعرف على :

(أ) الفائض او العجز الاجمالى فى الارقام الفعلية عن الارقام المقدرة . فاذا كان هناك فائض فى بعض التخصصات فيمكن البحث عن وسيلة لاستخدامه ، واذا كان هناك عجز فمن الضرورى التحضير لتدبيره .

(ب) الفائض او العجز فى بعض الاقسام او التخصصات ، وبالتالى يمكن البدء فى دراسة امكانية اعادة توزيع هذه التخصصات بين الاقسام المختلفة ، الا اذا كان هناك فروق بين ظروف العمل فى الاقسام المختلفة .

٢ ــ توزيع العمالة الحالية فى المشروع بين الانشطة المختلفة ــ نشاط رئيسى ثم الخدمات :

يقصد بالنشاط الرئيسى نشاط الانتاج بالنسبة للمصانع او نشاط البيع بالنسبة للمشروعات التجارية . وفيما عدا ذلك من أنشطة تعتبر خدمات تؤدىء بقصد اتمام النشاط الرئيسى على الوجه المطلوب . فعمليات الشراء فى المصنع تهدف الى توفير مستلزمات الانتاج اللازمة للاقسام الانتاجية ، وعمليات المخازن تهدف الى الاحتفاظ بهذه المستلزمات انى حين طلبها بواسطة الاقسام الانتاجية (بالنسبة لمخازن المستلزمات) أو تلقى البضاعة الجاهزة من هذه الاقسام الى حين طلبها بواسطة اجهزة البيع . وعمليات الصيانة تهدف الى ضمان عدم تعطل الآلات والمعدات ووسائل النقل المستخدمة بواسطة الاقسام الانتاجية . والنشاط الخاص بالشئون الادارية يقوم بكافة الاعمال المكتبية اللازمة لانتظام عمليات الانتاج سواء منها ما يتعلق بتلقى المراسلات او تنظيم العلاقات مع العمال أو اعمال العلاقات العامة . والنشاط الخاص بالشئون المالية يسعى الى تدبير اموال اللازمه لضمان انتظام عمليات توفير المواد ، صرف أجور العمال وشراء المعدات .. الخ وتسجيل نتائج هذا الاتفاق . ونشاط البيع يقوم بالتخلص من المنتجات التى تخرج من الاقسام الانتاجية وتحصيل قيمتها لتوفير المال اللازم لاعادة الدورة الانتاجية .

وعلى ذلك يمكن القول بأن العمال الذين يعملون على الآلات سواء فى تشغيلها او مناولة المواد يعتبرون عمالا مشتغلين بالانتاج المباشر او النشاط الرئيسى ، وما عدا ذلك من عمالة فتؤدى خدمات لازمة لهؤلاء العمال .

ومن المفيد ان تعرف نسبة العاملين فى مجال الخدمات الى العاملين فى مجال الانتاج ؛ اذ من المفروض أن هذه النسبة أقل من الواحد صحيح، كان من المفروض ان تزيد هذه النسبة مع الاخذ بالاساليب التكنولوجية الحديثة • فمع زيادة درجة الميكنة ؛ يقل عدد العمال العاملين على الآلات، ويزيد عدد العاملين فى مجالات الخدمات المرتبطة بالانتاج • مثل الصيانة والتصميمات والبحوث •

ولذلك يكون التحليل دائما أكثر فائدة اذا تم لعدة فترات زمنية ، فاذا ظهر ان طريقة الانتاج لم تتغير وبقيت وسائله على مـــا هى عليـــه ، وبالرغم من ذلك ارتفعت نسبة العاملين فى الخدمات الى عمال الانتاج ، فلابد من مراجعة الموقف للتأكد من عدم وجود اتجاه تضخمى فى العاملين فى وحدات الخدمات المختلفة بالمشروع •

وبصورة عامه ، فان جدول العمالة مبينا توزيع العمالة وفقا للوظائف مختلفة بأقسام الشركة ، مع تجميع فى نهاية الجدول لعمال الانتاج ثم عمال الخدمات والنسبة بينهما وذلك على الوجه المبين فى الصفحة التالية •

جدول توزيع العمالة حسب نوعها على أقسام
شركة طنطا للغزل والنسيج ١٩٧٠

النشاط واسم الوظيفة / الأقسام	قسم ١	قسم ٢	قسم ٣	إجمالى
الغزل :				
عامل إنتاج	٢٠٠	٣٠٠	٤٠٠	٩٠٠
منـاول	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠	٦٠٠
كاتب إنتاج	١٠	١٥	٢٠	٤٥
مهندس	٥	١٠	١٥	٣٠
مشرف عمال	٤٠	٦٠	٨٠	١٨٠
ملاحظ صالة	٨	١٠	١٦	٣٤
رئيس قسم	١	٢	٣	٦

عمال الإنتاج = ١٥٠٠ عمال الخدمات = ٢٩٥

النشاط واسم الوظيفة / الأقسام	قسم ١	قسم ٢	قسم ٣	إجمالى
النسيج :				
عامل إنتاج	٤٠٠	٦٠٠	—	١٠٠٠
مناول	٢٠٠	٤٠٠	—	٦٠٠
كاتب إنتاج	٥	١٠	—	١٥
مشرف	١٢٠	١٥٠	—	٢٧٠
ملاحظ	٢٥	٣٠	—	٥٥
رئيس قسم	١	١	—	٢

عمال الانتاج = ١٦٠٠ عمال الخدمات = ٣٤٢

الأقسام / الأنشطة والوظائف	ورشة الصيانة الميكانيكية	ورشة الصيانة الكهربائية	—	اجمالى
الصيانة :				
عامل صيانة	١٥	١٠	—	٢٥
مناول	٣	٢	—	٥
مهندس	٣	٢	—	٥
رئيس قسم	١	١	—	٢

عمال الخدمات = ٣٧

الأقسام / الأنشطة والوظائف	مخازن الخام	مخازن الجاهز	—	اجمالى
عامل مخزن	٢٥	٢٥	—	٥٠
مناول	١٠	١٠	—	٢٠
أمين مخزن	١	١	—	٢
كاتب مخزن	٣	٢	—	٥
رئيس المخازن	١	—	—	١

عمال الخدمات = ٧٨

الأقسام / الأنشطة والوظائف	التعيينات السجلات	العلاقات العمالية	—	اجمالى
إخصائى	١٠	١٠	—	٢٠
كاتب	١٠	١٠	—	٢٠
عامل عادى	٢	٢	—	٤
رئيس قسم	١	—	—	١

عمال الخدمات = ٤٥

مجموع عمال الإنتاج = ٢٥٠٠ مجموع عمال الخدمات = ٧٩٥

عمال خدمات إلى الإنتاج = ٣٢ /

٣ ـ تحليل البيانات الموجودة عن العمالة للتعرف على توزيع العمالة على الاقسام المختلفة :

يوجد فى بعض الشركات داخل بعض الادارات أقسام متماثلة من حيث النشاط الذى تقوم به وربما ظروف العمل فيها • ومن المهم الوقوف على توزيع العمالة الاجمالية فى الادارة بين أقسامها المختلفة للتعرف على ما اذا كان هناك توازنا فى التوزيع أم أن هناك اختلال يجب تصحيحه •

ولذلك يصاحب باستمرار البيان الخاص بتوزيع العمالة بيان باحد المؤشرات الرئيسية التى تعبر عن كمية العمل فى كل من هذه الاقسام ، مثل عدد الآلات أو عدد الزبائن الذين يشرف على خدمتهم أو حجم المناطق المطلوب تغطيتها (بالنسبة لعمال البيع) •

كذلك يتأثر حجم العمالة فى الاقسام بعدد الورديات التى يعملها القسم • فقد تتساوى الاقسام فى عدد الآلات وبالرغم من ذلك يختلف حجم العمالة بسبب الاختلاف فى عدد الورديات •

ويتم اعداد الجداول الخاصة بتوزيع العمالة بين الاقسام بقصـــــد دراسة الثغرات الموجودة فى التوزيع على الوجه الآتى

الاقسام / الأنشطة والمؤشرات	قسم «١»	قسم «٢»	قسم «٣»	اجمالى
الغزل :				
عامل نول	٢٠٠	٣٠٠	٤٠٠	
مناول	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠	
كاتب إنتاج	١٠	١٥	٢٠	
مهندس	٥	١٠	١٥	
مشرف عمال	٤٠	٦٠	٨٠	
ملاحظ صالة	٨	١٠	١٦	
رئيس قسم	١	٢	٣	
عدد الآلات	٨٠٠	١٠٠٠	١٦٠٠	
عدد ساعات العمل اليومية	٧	٧	١٤(دورتين)	
النسبة النمطية لعدد العمال على الآلات	١ : ٤	١ : ٤	١ : ٤	

من الجدول السابق يمكن أن نستنتج بصفة مبدئية أن هناك زيادة فى عدد عمال الانتاج فى القسم الثانى • فمن المفروض وفقا للنسب النمطية أن العامل يستطيع الاشراف على أربعة أنوال ، وعلى ذلك يكون العدد المطلوب فى القسم الاول ٢٠٠ ، والقسم الثانى ٢٥٠ عاملا والقسم الثالث ٤٠٠ عن كل نوع من الوظائف لتحديد الفائض أو العجز بالنسبة لكل منها •

٤ ــ توزيع هيكل العمالة من كل تخصص أو مهنة بين الادارات المختلفة :

يهدف هذا النوع من التحليل الى التعرف على توزيع المهن المختلفة بين أنشطة الشركة واداراتها بقصد التعرف على :

(أ) درجة استفادة الشركة من التخصصات الموجودة لديها ، فمن الجائز أن يوضح أن هناك تخصصات تعمل فى أماكن لا تتفق مع تخصصها •

(ب) معرفة الاسباب الحقيقية وراء انخفاض مستوى الخدمة أو تخلف الانتاج اذ قد يكون راجع الى تحول مجموعة من الاشخاص عن تخصصات معينة داخل الشركة لتخصصهم الاصلى •

ويتم عرض توزيع المهن بالشركة على الوجه التالى :

جدول توزيع المهن بين الادارات

المهنة / الادارات	المصانع	الإدارة التجارية	الشئون المالية	الشئون الإدارية	الاجمالى
عامل نول	٩٨٠	١٠	١٠	—	١٠٠٠
عامل نسيج	٤٩٥	—	—	٥	٥٠٠
مهندس نسيج	١٠	—	—	—	١٠
مهندس ميكانيكى	٨	—	—	١	٩
كيماوى	٨	—	—	١	٩
ملاحظ عمال	١٩	—	—	١	٢٠
مندوب بيع	—	٢٨	—	٢	٣٠
مفتش بيع	—	٩	١	—	١٠
محاسب	—	٢	١٣	٣	١٨
محاسب تكاليف	٢	—	٨	—	١٠
أمين مخازن	٦	٤	٢	٣	١٥
كاتب مخازن	١٢	١٢	—	—	٢٤
كاتب مشتريات	—	١٠	—	—	١٠
كاتب حسابات	—	١	١٤	—	١٥
كهربائى	—	—	—	٤	٤
سباك	—	—	—	٤	٤

واضح من هذا الجدول أن هناك جزأ من العاملين موجود فى أماكن لا يمكن وأن تسمح لهم بالعمل فى تخصصهم ، وبالتالى لا يمكن وأن تسمح للشركة بالاستفادة منهم • فلا يعقل مثلا أن يوجد جزء من عمال الانوال فى ادارة الشئون التجارية المالية . أو مفتش مبيعات فى ادارة الشئون المالية أو سباك فى ادارة الشئون الادارية ، اذا كانت أسباب موضوعية تبرر ذلك • فاستمرار تسرب بعض التخصصات الى أماكن لا يمكن وأن تستفيد منها تؤدى حتما الى أحد نتيجتين أو كليهما معا :

الاولى ــ زيادة العمالة فى الاقسام التى فقدت هذه التخصصات لتعويض التسرب •

الثانية ــ استمرار التشغيل بالعمالة الناقصة مما يؤثر حتما على انتاجية هذه الاقسام •

ومن المهم بعد انتهاء التحليل أن تبدأ فى دراسة الاسباب التى أدت الى وجود تسرب فى بعض التخصصات الى أماكن غير مناسبة • فقد تكون هناك مبررات مقبولة مثل عجز الافراد عن الاستمرار فى العمل الذى يفرضه تخصصهم الاصلى وذلك لاسباب صحية أو بسبب اصابات عمل • فعمال الانتاج الذين يصابون أثناء العمل أو يمرضون بأمراض معينة ينقلون الى أماكن أخرى ويطلب منهم عادة مزاولة أعمال خفيفة وبعيدة عن تخصصاتهم الاصلية •

٥ ــ تحليل العمالة من كل مهنة حسب التركيب العمرى :

يتأثر الانتاج فى بعض الاقسام بالتركيب العمرى ، اذ يتزايد طرديا مع العمر حتى سن الاربعين ثم يبدأ فى التناقص تدريجيا • ولعلاج ذلك تلجأ بعض المنشآت الى تتبع التركيب العمرى للعمال فى بعض أقسامها ، وتحاول اجراء تعديلات عليه عن طريق نقل العمال الذين يصلون الى سن معين الى أقسام أخرى وتعيين عمال جدد بينهم • غير أن هذا بطبيعة الحال يتطلب أن يكون هناك توسع فى الاقسام الاخرى تستوعب العماله

التى يتقرر نقلهـــا •

وتلجأ المنشآت أحيانا الى تطوير طرق وأساليب الانتاج بحيثتساعد على أعطاء انتاج أكثر ومجهود أقل من قبل العامل ، وبالتالى تعوض النقص فى قدرة العامل الانتاجية بسبب كبر سنه •

ويحتاج كل من الاجراءات السابقة الى اعداد مسبق وفترة طويلة لانجازه ، لذلك لابد من التعرف على صورة التركيب العمرى للعمـــال فى كل قسم سنة بعد أخرى • ويتم ذلك بتصوير البيانات الوجودة فى سجلات العمال بالشركة عن أعمارهم ومهنهم للمنشـــأة ككل أو بالنسبة لكل قسم أو مجموعة من الاقسام على الوجه الآتى :

توزيع العمالة حسب فئات العمر فى أقسام الغزل

فئات العمر / المهن	الإجمالى	٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣٠ إلى أقل من ٤٠	٤٠ إلى أقل من ٥٠	٥٠ إلى أقل من ٦٠
عامل غزل	٩٠٠	١٠٠	٣٠٠	٢٠٠	٣٠٠
مناول	٦٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٣٠٠
كاتب إنتاج	٤٥	١٥	١٠	٥	١٥
مهندس	٣٠	٥	١٠	١٠	٥
مشرف عمال	١٨٠	١٠	٥٠	٨٠	٢٠
ملاحظ صالة	٣٤	—	—	١٤	٢٠
رئيس قسم	٦	—	—	٤	٢

واضح من هذا الجدول أنه بالنسبة لعمال الانتاج المباشر وهم عمال الغزل والمناولين بأن ٣ر٣٣٪ ، ٥٠٪ من العمالة على التوالى تقع فى فئات العمر ما بين ٥٠ ، ٦٠ وهذا يعنى :

(أ) احتمال تأثر الانتاج فى هذه الاقسام بوجود نسبة كبيرة من العمالة فى سن متأخرة من العمر •

(ب) أنه خلال عشر سنوات سيترك العمل بالنسبة للمهنة الاولى ثلث القوى العاملة وبالنسبة للمهنة الثانية نصفها • وقد يتطلب الامر البدء من الآن فى تدريب أبناء العمال الراغبين فى العمل مستقبلا أو اتخاذ اجراء آخر •

٦ ـ توزيع العمالة على الدرجات المالية :

يقسم هيكل الاجور فى الجمهورية الى ١٤ قسم يسمى كل منهما بالدرجة المالية تبدأ من الدرجة الممتازة ثم العالية ثم الدرجات من ١ الى ١٢ •

ومن المعروف أن العمالة فى أى مشروع تقسم عادة الى المجموعات التالية حسن المهن :

المديرون
الاخصائيون
الفنيون
الكتابيون
العمال المهرة
العمال نصف المهرة
العملل غير المهرة

ومن المهم التعرف على توزيع العمالة بين الدرجات المالية المختلفة لتحديد عدد الاشخاص الموجودين فى كل من هذه الفئات لان ذلك يحدد بالعينة عبء الأجور • فيضرب عدد الاشخاص فى مرتب الدرجة يتحدد

مقدار الاجور الواجب أن تدفع لكل مجموعة وبجمع أجور المجموعات نصل الى الرقم الكلى للاجور •

ومن المهم أيضا مقارنة هذا التوزيع للعمالة على فئات الاجور بتوزيع المهن على فئات الاجور عن طريق تحديد العدد من كل الموجود فى كل فئة من فئات الاجور • ثم مقارنة توزيع العاملين على فئات الاجور بتوزيع المهن على فئات الاجور •

ويفيد هذا التحليل فى مجالين :

أولهما : التعرف على التوزيع النسبى للمهن المختلفة بين فئات الاجور ، اذ قد يظهر التحليل أنه توزيع طبيعى ، وقد يظهر أن معظم المهن مركزة فى عدد محدود من الفئات ، الامر الذى قد يثير تساؤل حول امكانية اعادة التوزيع ثم تأثير على ميزانية الاجور •

ثانيا : التعرف على عدد الوظائف الموجودة فى كل فئة من فئات الاجور ، ثم توزيع هذه الوظائف داخل كل فئة على الادارات المختلفة •

ويتم التحليل السابق عن طريق تصوير الجداول الآتية •

توزيع العمالة حسب الدرجات المالية وادارة المشروع

الإدارات / الفئات المالية	المصانع	الإدارة التجارية	الشئون المالية	الشئون الإدارية	إجمالى
ممتازة	١	١	١	١	٤
عاليه	١	١	١	—	٣
أولى	٢	١	١	—	٥
ثانية	١٠	٦	٣	٣	٢٢
ثالثة	٢٠	١٠	٥	٥	٤٠
رابعة	٣٠	٤٠	٣٠	٥	١٠٥
خامسة	٦٠	٢٠	٢٠	٢٠	١٢٠
سادسة	١٠٠	٢٠	٢٠	١٠	١٥٠
سابعة	١٥٠	١٠	١٠	١٠	١٨٠
ثامنة	٣٠٠	٥	٥	٥	٣١٥
تاسعة	٤٠٠	٥	٥	٥	٤١٥
عاشرة	١٠٠	—	—	—	١٠٠
حادية عشرة	١٠٠	٥	٥	٥	١١٥
ثانية عشرة	٥٠	—	—	٥	٥٥
المجموع	١٣٣٥	١٣٤	١٠٦	٧٤	١٦٢٩

توزيع المهن حسب الفئات المالية

المهن / الدرجات المالية	المهن بالمشروع						
	المديرون	الأخصائيون	الفنيون	الكتابيون	عمال مهرة	عمال نصف مهرة	عمال غير مهرة
الممتازة	٤	—	—	—	—	—	—
العالية	٢	٢	—	—	—	—	—
الأولى	٣	١	—	—	—	—	—
الثانية	١٠	—	٥	٢	—	—	—
الثالثة	٢٠	—	١٠	١٠	—	—	—
الرابعة	٢٢	٨٠	٥٠	—	—	—	—
الخامسة	—	٢٠	١٠٠	—	—	—	—
السادسة	—	١٠	١٢٠	٢٠	—	—	—
السابعة	—	—	١٢٠	٦٠	—	—	—
الثامنة	—	—	—	٣٠	٢٨٥	—	—
التاسعة	—	—	—	—	١٠٠	٣١٥	—
العاشرة	—	—	—	—	—	٥٠	٥٠
الحادية عشرة	—	—	—	—	—	٦٥	٥٠
الثانية عشرة	—	—	—	—	—	—	٥٥

٧ ــ توزيع العمالة حسب الجنس بين الاقسام المختلفة وحسب المهن :

أخيرا يتم تحليل هيكل العمالة داخل المشروع بالنسبة لكل مهنة وتوزيعها على الادارات أو الاقسام حسب الجنس ، لتحديد درجة مشاركة المرأة مع الرجل فى مزاولة الاعمال المهنية المختلفة ، ولتحديد أى اختلاف فى الناتج بين الاقسام المختلفة ، فمن المعروف أن زيادة نسبة الاناث عن الذكور يؤدى الى زيادة الناتج بالنسبة لبعض المهن والعكس •

أخيرا يفيد هذا التحليل فى التعرف على ما اذا كانت الوظائف التى تمارس بواسطة الذكور أو الاناث وظائف متناسقة أو متباينة • أى يحدد ما اذا كان توزيع الاناث على المهن المختلفة قاصرا على مجموعة محدودة أم يشمل جميع المهن بلا استثناء •

وللوصول الى هذا التحليل يتم اعداد الجدول التالى :

جدول توزيع العمالة فى كل مهنة
وادارة حسب الجنس

الإدارات / المهن	المصانع		الإدارة التجارية		الشئون المالية		الشئون الإدارية		الإجمالى	
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
مديرون	٣٠	—	٢٠	—	١٠	—	٩	—	٥٩	—
أخصائيون	٦٠	—	٢٠	—	٢٠	—	١٣	—	١١٣	—
فنيون	١٢٠	٤٠	٨٠	٢٠	٤٠	١٠	٤٠	١٠	٢٨٠	٨٠
كتابيون	١٠	٢	٥	١٠	٢٥	٥	١٠	٥	٥٠	٢٢
عمال مهرة	٢٨٥	١٠٠	—	—	—	—	—	—	٢٨٥	٢٠٠
عمال نصف مهرة ..	٣٠٠	١٣٠	—	—	—	—	—	—	٣٠٠	١٣٠
عمال غير مهرة	١٥٥	—	—	—	—	—	—	—	١٥٥	—
إجمالى	٩٦٠	٢٧٢	١١٥	٣٠	٩٥	١٥	٧٢	١٥	٢٤٣	٣٣٢

ملحق رقم (١)

مذكرة العرض على مجلس الادارة

لاعداد مشروع توصيف وظائف

مـــــذكرة

مرفوعـــــة الى مجلس الادارة

مـــن

المؤسسة المصرية العامة لاعمال المرافق
مشروع باعداد توصيف وتقييم لوظائف

سيتم المشروع على أربع مراحل رئيسية :

المرحلة الاولى ـ مرحلة التمهيد وتهيئة الاذهان لجمع البيـــانات المطلوبة فى الدراســـــة :

١ ـ سنقوم فى هذه المرحلة باعداد نشرة تسلم الى كل من العاملين وعددهم ٤٠٠٠ عامل فى مظروف خاص معنون بأسمه . وسيتولى هـــذا التسليم فى كافة الادارات والمحطات خبراء المكتب وستقدم فى هذا المنشور شرحا كاملا للعمالية وفائدتها لكل من العاملين وللدولة ومسئولية المكتب والعاملين (مرفق ١) .
والفائدة الرئيسية من هذا الاتصال المباشر هو ضمان قبول الدراسة وعدم وضع العراقيل أمامها وقد ثبت من خبرتنا أن هذه المرحلة أساسية لنجاح العمل .
٢ ـ سيتردد هؤلاء الخبراء خلال الاسبوع التالى للتوزيع لسماع تعليقات العاملين ووجهات نظرهم والاشاعات التى ستثار حول البرنامج وسيعد تقرير بذلك للاستفادة منه بواسطة المؤسسة وبواسطة المكتب .

المرحلة الثانية ـ مراجعة تجميع المعلومات :

ستتم هذه المرحلة على ثلاث خطوات :
أولا ـ ستوزع على كل من العاملين استمارة خاصة صممت للحصول

على المعلومات التى يمكن الحصول عليها عن الوظيفة التى يشغلها وستسلم هذه الاستمارة الى كل من العاملين شخصيا وفى مظروف خاص • (مرفق نموذج ٢) •

ستحتاج هذه الخطوة الى اعداد كشوف بأسماء جميع العاملين فى كل ادارة للتسليم والاستلام بمقتضاها اذ سيتولى مندوبونا أيضا استلام هذه الاستمارات •

والفائدة الحقيقية من الخطوة تتبلور فى شيئين • أولهما أن يقتنع كل شخص بأنه اشترك فى توصيف وظيفته وبذلك تقلل من الشكاوى وكذلك سنكتشف أنواع من الوظائف قد لا تكون موجودة من ناحية المسميات ولكن موجودة فعلا وتؤدى على الطبيعة ، وثانيهما أن نحصل قبل أن ننزل الميدان على صورة مبدئية عن طبيعة كل من الوظائف الموجودة بالمؤسسة والمحطات •

ثانيا — سيتم تفريغ البيانات التى وردت فى هذه الاستمارات فى كشوف خاصة للمقارنة بين البيانات التى وردت عن كل وظيفة على حدة (مرفق نموذج ٣) •

ثالثا — سينزل خبراؤنا الى الادارات والمحطات ويخصص لكل منهم مجموعة من الوظائف سيبقى فى مكان اتمام كل منها يومين أو أكثر ليشاهد بنفسه كيف تؤدى الوظيفة وينقل لنا صورة كاملة عن كيفية أداء العمل وسيره وظروفه وسيسجل هذا على نموذج خاص أعددناه ليلتزم به) (مرفق نموذج ٤) وستخصص لهذه المرحلة ١٥ خبيرا متمرنا على هذه العملية •

المرحلة الثالثة — مرحلة تبويب البيانات وتوضيبها :

١ — سيتم فى هذه المرحلة تفريغ البيانات التى جمعها الخبراء فى استمارة التبويب جنبا الى جنب مع المعلومات التى وردت فى الاستمارات التى قدمها العاملون •

٢ — ستقارن هذه البيانات ببعضها وتحدد أوجه الاختلاف فاذا كانت غير شكلية سيعود الخبير الى الميدان لمناقشتها والوصول الى رأى نهائى فيهـــا •

٣ — سيتم تبويب الشكل النهائى للبيانات التى يمكن أن تدرج ف كشوف التوصيف وتخصص لهذا العمل المكتبى ٥ أشخاص متفرغين •

المرحلة الرابعة — مرحلة اعداد كشوف التوصيف ومناقشتها :

ستتم هذه المرحلة على خطوتين :

أولا — ستعد كشوف أولية للتوصيف وتوزع على شاغلى الوظائف لابداء ملاحظاتهم عليها • فاذا كانت موضوعية سيتم مناقشتها معهم الى أن يتم اقناعهم أو اقناعنا بها •

ثانيا — بعد مراجعة هذه الملاحظات سيتم اعداد الكشوف قبل النهائية وعرضها على لجنة تكونها سيادتكم معنا شخصيا •

ستتم هذه المرحلة على ثلاث خطوات •

أولا — ستحدد المواصفات الأساسية لكل درجة من الدرجات التى ضمنتها لائحة العاملين •

ثانيا — ستحدد المواصفات الاساسية لكل من الوظائف بشكل يسهل اختيار الدرجة التى تناسبها •

ثالثا — على أساس مقارنة مواصفات الدرجة بمواصفات الوظيفة سيتم توزيع الوظائف على الدرجات التى تتفق مع مواصفاتها •

المرحلة الخامسة — مرحلة تقييم الوظائف أى توزيعهـــا على الدرجات :

على ضوء البيانات التى جمعناها عن كل وظيفة وعن طريقة القيام بها وعلاقتها بالوظائف الاخرى سنقوم باعداد الآتى :

١ ــ تحديد الادارات الرئيسية اللازم وجودها والاقسام التى تحتاجها طبيعة العمل •

٢ ــ تحديد الحد الاقصى لعدد الوظائف الذى يلزم لاداء العمل والحد الاقصى لعدد العاملين •

٤ ــ ستحدد بصورة واضحة علاقة كل وظيفة بالوظائف الاخرى داخل التنظيم •

دكتــور

عاطف محمد عبيد

ملحق رقم (٢)

اســـــــتمارة توصـــيف توزع على العاملين

دكتور
عاطف محمد عبيد
أستاذ بكلية التجارة
خبير فى التوصيف والتنظيم

مجموعة من الاسئلة للحصول على البيانات اللازمة

لاعـــــداد

تنظيم لشركة مياه القاهرة

التاريخ ________________

اسم الوظيفة التى تشغلها حاليا ________________________

الادارة ، القسم أو المحطة حاليا ________________________

الادارة ، القسم أو المحطة التى تتبعها ________________________

ارشـــــادات

نرجو قراءة الارشادات التالية قبل ملأ هذه الاستمارة

- نرجو الاجابة على الاسئلة التالية وتسليم هذه القائمة الى مندوبنا الذى عليك بعد أســبوع .
- بالنسبة للعاملين الذين لا يجيدون القراءة والكتابة يمكنهم الاعتمـــاد على أى شخص يثقون فيه .
- نرجو أن تجيب على الاسئلة الموجودة بالتفصيل ، أعطنا كافة المعلومات التى تشرح طبيعة عملك . تعامل معنا على أساس الصراحة الكاملــة لاننا نؤمن بأنها السبيل السليم الى الحقيقة .
- هذه البيانات سرية ، ونحن مسئولون عن المحافظة على هذه السرية .
- اذا لم تكف المساحة المخصصة للاجابة ، نرجو أن تتكرم بتكملة الاجابة فى ورقة اضافية تتفضــل مشكورا بارفاقها .

أولا ــ الاعمال التى تقوم بها :

نرجو أن تتكرم بشرح كافة الاعمال التى تقوم بها يوميا منذ حضورك الى مكان العمل .

ثانيا ــ الخبرة ــ التدريب ــ التعليم اذا كان ذلك ضروريا ٠

٢ ــ في تقديرك أنت ، ما هي الخبرة اللازمة للشخص حتى يستطيع أن يؤدى العمل الذى تقوم به ؟

الخبرة في	مدة الخبرة

٣ ــ هل من الضرورى أن تكون حاصلا على شهادة من مدرسة أو مركز تدريب أو جامعة لكى تستطيع القيام بالاعمال التى تقوم بها الآن ؟ حدد هذه الشهادة ؟

٤ ــ اذا كان من الضرورى أن يتدرب الشخص الجديد الذى يعين على وظيفة مثل وظيفتك ــ حدد الاشياء التى يلزم تدريبه عليها ؟

٥ ـ حدد الوظائف الاخرى التى شغلتها قبل الوظيفة التى تشغلها حاليا ؟ (أ) فى شركة مياه القاهرة

________ ________

________ ________

________ ________

________ ________

________ ________

________ ________

الظروف التى تعمل فيها :

٦ ـ بالنسبة للوظائف التى تتطلب أعمالها استخدام آلات ـ عدد أو مواد ، حدد أنواع هذه الآلات والمواد ؟

الآلات :

(١) ________
(٢) ________
(٣) ________
(٤) ________

المواد :

(١) ________
(٢) ________
(٣) ________

٧ ــ هل يتطلب عملك أن تبقى فى مكان العمل أو تعود اليه بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية ؟ حدد الاعمال التى تقوم بها فى هذا الوقت وأسباب العودة ؟

٨ ــ هل تحصل على أجر أو تعويض بأيام راحة نظير كل الوقت الذى تعمله ؟

رابعا ــ الاتصالات والعلاقات اللازمة للقيام بعملك :

٩ ــ هل يتطلب انهاء أعمالك أن تقوم بنفسك بالاتصال بأشخاص آخرين فى القسم الذى تعمل فيه أو أى أقسام أخرى فى الشركة أو فى جهات خارج الشركة ؟

أسماء هؤلاء الاشخاص	وظائفهم	سبب الاتصال

خامسا ــ التعليمات التى تتلقاها أو تعطيها :

١٠ ــ بين فيما يلى أنواع التعليمات التى تتلقاها أو تعطيهــــا بخصوص العمل ؟

	الموضوعات التى تعالجها
أولا : التعليمات التى أتلقاها	
ثانيا : التعليمات التى أصدرها (لرؤساء فقط)	

بيانات أخـــــرى

١١ ــ حدد فيما يلى أسماء الاشخاص الذين يعملون تحت اشرافك وتتولى ارشادهم أثناء العمل وكذلك وظائفهم ؟

اسم الشخص	وظيفته

١٢ ـ أى بيانات أخرى ترغب فى اضافتها :

ملحق رقم «٢» ب

استمارة توصيف توزع على العاملين

الشركة الشرقية للبترول بمصر
مجموعة من الاسئلة للحصول على البيانات

لاعـــداد :
كشوف توصيف الوظائف

تصميم الدكتور

عاطف محمد عبيد

محتـويات الاستقصـــــاء

١ ــ الاعمال التى تقوم بها ٠

٢ ــ الخبرة والتعليم ٠

٣ ــ الظروف التى تعمل فيها ٠

٤ ــ الاتصالات والعلاقات اللازمة للقيام بعملك ٠

٥ ــ التعليمات والارشادات التى تتلقاها أو تعطيها ٠

٦ ــ المسئوليات التى تتحملها ٠

التاريخ ____________ رقم مسلسل ____________

اسم الوظيفة التى تشغلها حاليـا ____________

القسم الذى تعمل به ____________

الادارة التى يتبعها القسم ____________

ارشــادات

نرجو قراءه الارشادات التالية بدقة

- نرجو الاجابة على الاسئلة التالية واعادة هذه القائمة فى الظــرف المرفق الى مكتب لجنة توصف الوظائفبادارة الحقول أو بالادارة (الدور التاسع).

- بالنسبة للعاملين الذين لا يجيدون القراءة والكتابة يمكنهم الاعتماد عــلى مندوبنا والموجود بمكتب توصيف الوظائف .

- من مصلحتك أن تعتمد على نفسك ما دمت تعرف القراءة والكتابة فــان الاشتراك مع شخص أو مجموعة لا يخدم مصلحتك .

- نرجو أن تجيب على الاسئلة الموجودة فى الصفحات التالية بكل صراحة . تعامل معنا على أساس الصراحة الكاملة لاننا نؤمن بأنها السبيل السليم الى الحقيقة التى ترضى عنها كل فرد .

- نرجو أن تتأكد من ان الاجابة واضحة ومفهومة وتعطى صورة صادقة عن طبيعة عملك . أعطينا كل المعلومات عن وظيفتك كما لو كنا لا نعرف شىء عنهــا .

- اذا لم تكف المساحة المخصصة للاجابة نرجو أن تتكرم بتكملة الاجـــابة فى ورقة وان تتفضل مشكورا بارفاقها .

أولا ــ الاعمال التى تقوم بها :

١ ــ حدد فى الجدول التالى الاعمال التى تقوم بها يوميا أو بصفة منتظمة منذ حضورك الى مكان العمل فى الصباح وحتى انتهـــــاء موعد العمل صف بالتفصيل **كل عمل تقوم به** *

	وصف تفصيلى للعمل

٢ ــ الى جانب الاعمال السابقة والتى تقوم بها يوميا ، حدد الاعمـــال الاخرى التى قد تكلف بها فى بعض الاحيان وبصفة غير منتظمة ٠

نوع العمل	وصف تفصيلى له

ثانيا ــ الخبرة والتعليم :

٣ ــ فى تقديرك أنت ما هو نوع ومدة الخبرة التى تلزم أى شـــخص عادى لكى يمكنه أن يتعلم المهنة التى تقوم بها قبل أن يلتحق بالشركة ؟

نوع الخبرة	مدة الخبرة

٤ ـ اذا كان من الضرورى أن يتعلم هذا الشخص أشياء جديدة بعد التحاقه بالعمل .. حدد هذه الاشياء ؟

(١) ____________________

(٢) ____________________

(٣) ____________________

(٤) ____________________

٥ ـ هل يمكن لأى شخص أن يكتسب هذه الخبرة أم لابد من توافر صفات ذهنية أو جسمانية معينة فيه ؟ حدد هذه الصفات .

(١) صفات ذهنية ____________________

(٢) صفات جسمانية ____________________

(٣) السن : لا يقل عن ______ لا يزيد عن ______

٦ ـ حدد الوظائف الاخرى فى الشركة الشرقية والتى تعتقد أن خبرتك تؤهلك لها ؟

الوظائف	أسباب اعتقادك أنك مؤهل لها	الاسباب التى من أجلها لم تشغل هذه الوظائف

٧ ــ حدد الوظائف الأخرى التى شغلتها من قبل .

اسم الوظيفة	المدة التى يشغلها

(أ) فى الشركة الشرقية للبترول

(ب) فى غيرها من الشركات

٨ ــ اذا كنت غير راض عن الوظيفة التى تشغلها الآن ، بين أســـباب عدم رضاءك ؟

٩ ــ هل من الضرورى أن تكون حاصلا على شهادة من مدرسة أو مركز تدريب أو جامعة لكى تستطيع القيام بالأعمال التى تقوم بها الآن ؟ حدد لهذه الشهادة ؟

١٠ ــ هل يتطلب عملك متابعة الابحاث التى تنشر فى مجـال عملك أو الاطلاع باســتمرار على المؤلفات الجديدة ؟ حدد مجـالات الاطلاع ؟

ثالثا ــ الظروف التى تعمل فيها :

١١ ــ حدد هنا الآلات التى تعمل عليها وأنواع المواد التى تستخدمها ؟

الآلات :

(١) ____________________
(٢) ____________________
(٣) ____________________
(٤) ____________________

المـــواد :

(١) ____________________
(٢) ____________________
(٣) ____________________
(٤) ____________________

١٢ ــ هل يترتب على العمل على هذه الآلات ، واستخدام هذه المواد أى أضرار صحية لك ؟ : حدد هذه الأضرار .

(١) ____________________
(٢) ____________________
(٣) ____________________
(٤) ____________________

١٣ ـ هل يترتب على عدم اليقظة أثناء تشغيل هذه الآلات أو استخدام المواد أى أضرار بالآخرين الموجودين معك فى مكان العمل ؟ حدد هذه الاضرار وأسبابها ؟

	الأضرار	أسبابها
(١)	________	________
(٢)	________	________
(٣)	________	________

١٤ ـ حدد هنا الوقت الذى تبقاه بجانب آلات أثناء العمل ؟

(أ) طوال ساعات العمل ________

(ب) بعض الوقت ثم بأعمال أخرى (حدد بالتقريب عدد الساعات) ________

١٥ ـ وضح هنا رأيك بالنسبة للظروف الموجودة فى المكان الذى تعمل فيه يوميا من حيث ملاءمتها لحالتك الصحية ؟

(١) درجة الحرارة فى مكان العمل ____ أثرها على صحتك ____
(٢) الرطوبة ____ أثرها على صحتك ____
(٣) الغازات ____ أثرها على صحتك ____
(٤) الضوضاء ____ أثرها على صحتك ____
(٥) الأتربة ____ أثرها على صحتك ____

١٦ ــ هل يتطلب عملك أن تعود الى مكان العمل بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية ؟ حدد الاعمال التى تقوم بها فى هذا الوقت ؟

____

____

____

١٧ ــ هل تحصل على أجر اضافى نظير كل الوقت الاضافى الذى تعطيه ؟

____

١٨ ــ هل يطلب منك مغادرة مكان العمل والسفر الى بعض الجهات لانجاز بعض المصالح المتعلقة بالعمل ؟

عدد المرات فى الشهر	أسباب السفر	مكان السفر	مدة التغيب
________	________	________	________
________	________	________	________

١٩ ــ هل تتطلب طبيعة عملك أن تتحمل بعض المصروفات ويتعذر عليك استرجاعها من الشركة ؟

المبالغ التى تدفعها	أسباب دفعها
________	________
________	________

رابعا ـ الاتصالات والعلاقات اللازمة للقيام بعملك :

٢٠ ـ هل يتطلب انهاءك للاعمال التى تكلف بها أن تقوم بنفسك بالاتصال بأشخاص آخرين فى القسم الذى تعمل فيه أو بأقسام أخرى بالشركة أو بجهات خارج الشركة ؟

وظائف هؤلاء الأشخاص	سبب الاتصال	الصعوبات التى تواجهك

خامسا ـ التعليمات والارشادات التى تتلقاها أو تعطيها :

٢١ ـ حدد فى الجدول التالى التعليمات ، أو الارشادات أو الأوامر التى تتلقاها بخصوص عملك ؟

التعليمات ، التوجيهات أو الأوامر	الجهة التى تصدرها	شفوية أو مكتوبة

٢٢ ـ حدد فى الجدول التالى التعليمات ، والارشادات ، والاوامر أو التوجيهات التى تصدرها بخصوص عملك ؟

التعليمات أو التوجيهات	الجهات أو الاشخاص التى تصدر اليها التعليمات	شفوية أو مكتوبة

٢٣ ـــ كيف تتابع التعليمات التى تصدرها بخصوص العمل ؟

التعليمات	طريقة المتابعة
أ	

٢٤ ـــ اذا كان عملك يتطلب حضور لجان لبحث موضوعات متعلقة بالاعمال التى تقوم بها ، حدد هذه اللجان والموضوعات التى تبحثها .

أسماء اللجان	الموضوعات التى تبحثها

سادسا ـ المسئولية التى تتحملها :

٢٥ ـ صف بالتفصيل أنواع العطلات والتلفيات التى تحدث للآلات والمواد والتى يترتب عليها تحملك بمسئولية هذه العطلات والتلفيات ؟

(١) ________________

(٢) ________________

(٣) ________________

(٤) ________________

٢٦ ـ اذا كنت مسئولا عن اصدار أذونات صرف نقدية أو صرف مواد أواموال ، صف بالتفصيل أنواع الاخطاء التى تكون مسئولا اداريا عنها ؟

(١) ________________

(٢) ________________

(٣) ________________

(٤) ________________

٢٧ ـ اذا كنت مسئولا عن اعداد بيانات ، أبحاث أو مشروعات للادارة التى تعمل فيها أو أى ادارة أخرى ، صف بالتفصيل أنواع الاخطاء التى قد تحدث والتى تجعلك الشركة مسئولا عنها ؟

(١) ________________

(٢) ________________

(٣) ________________

٢٨ ـ حدد هنا أنواع التسهيلات التى تقدمها لك الشركة لتعاونك على القيام بالاعمال التى تكلف بها ؟

(١) ________________

(٢) ________________

(٣) ________________

٢٩ ـ ما هى التسهيلات التى توفرها الشركة لك وتؤدى الى تعطيل عملك ؟

(١) ____________________

(٢) ____________________

(٣) ____________________

٣٠ ـ حدد عدد الاشخاص الذين يعملون تحت اشرافك وتتولى ارشادهم أثناء العمل ؟

٣١ ـ حدد أنواع الاخطاء التى تقع من الاشخاص الذين تشرف عليهم وتكون أنت المسئول أمام الشركة عنها ؟

(١) ____________________

(٢) ____________________

(٣) ____________________

بيانات أخرى

أضف فى المساحة التالية ما تراه من ملاحظات أو بيانات تعتقد أنها توضح طبيعة عملك ومسئولياتك •

ملحق رقم (٣)

استمارة توصيف توزع على العاملين

المركز العربى للبحوث والادارة
١١١٩ شارع كورنيش النيل ــ القاهرة
دكتور
عاطف محمد عبيد

استمارة استقصاء
لاعـــداد
تحليل وتوصيف الوظائف

شركة الطـوب الرمـلى

الاسم ________________________
اسم الوظيفة التى تشغلها حاليا ________________________
المصنع التابع له حاليا ____________ الادارة ، القسم ____________
اسم الوظيفة المقيد عليها ____________ الادارة ، القسم ____________

ارشـــادات

نرجو قراءة الارشادات قبل ملء الاستمارة

ــ نرجو الاجابة على الاسئلة التالية بالتفصيل كلما أمكن ذلك •
ــ بالنسبة للعاملين الذين لا يجيدون القراءة والكتابة يمكنهـــم الاعتماد على أى شخص يثقون فيه •
ــ اذا لم تكف المساحة المخصصة للاجابة ــ نرجو التكرم بتكملة الاجابة فى ورقة اضافية •

أولا ــ الاعمــال التى تقوم بهــا :

١ ــ نرجو أن تتكرم بشرح كافة الاعمال التى تقوم بها يوميا منذ حضورك الى مكا نالعمل •

____

____

____

____

____

____

٢ ــ نرجو شرح الاعمال التى تقوم بها على مدار السنة (الاعمال غير اليومية ولا تأخذ صفة الاستمرار) •

____

____

____

____

____

____

____

ثانيا الخبرة ، التدريب ، والتعليم

١ ــ **الخبرة :**

فى تقديرك أنت • ما هى الخبرة اللازمة للشخص حتى يستطيع أن يؤدى العمل الذى تقوم به ؟

٢ ــ التدريب :

اذا كان من الضرورى أن يتدرب الشخص الجديد الذى يعين على وظيفة مثل وظيفتك حدد الاشياء التى يلزم تدريبه عليها ــــــــــ

٢ ــ التعليم :

هل من الضرورى أن تكون حاصلا على شهادة من مدرسة أو مركز تدريب أو جامعة لكى تستطيع القيام بالاعمال التى تقوم بها الان ؟
نرجو تحديد هذه الشهادة ــــــــــ

ثالثا ــ العلاقة مع الآخرين :

نرجو تحديد اسماء الاشخاص ووظائفهم والغرض من الاتصال بهم •

١ ــ الرؤساء : ــــــــــ

٢ ــ المرؤوسين : ــــــــــ

٣ ــ الزملاء : ــــــــــ

٤ ــ آخرون : ــــــــــ

رابعا ــ مشاكل العمل :

ــ نود معرفة مشاكل العمل التى تعترضك بالتفصيل وبصراحة كاملة ــ لاننا نؤمن بأن هذه الصراحة هى السبيل السليم للتغلب على تلك المشاكل وهل تتعلق هذه المشاكل بالموضوعات التالية :

١ ــ بطء الاجراءات ____________________

٢ ــ عدم تحديد الاختصاصات ____________________

٣ ــ السلطات الممنوحة ومقدرتك على التصرف والبت ____________________

٤ ــ **الاجور والعلاوات** ____________________

٥ ــ الترقيـــات ____________________

٦ ــ الحـــــوافز ____________________

٧ ــ علاقة الرؤساء بالمرؤوسين ____________________

٨ ــ الخدمات : اجتماعية ____________________

رياضية ____________________

طبيـــة ____________________

ثقافيـــة ____________________

مواصلات ____________________

٩ ــ رغبات واقتراحات تريد تحقيقها ____________________

١٠ ــ أخرى (حددها) ____________________

خامسا ــ النماذج والسجلات المستخدمة :

تملأ البيانات الآتية بواسطة الوظائف خلاف وظائف الانتاج

١ ــ النماذج ــ ما هى النماذج والمستندات التى تستخدمها ؟

١ ــ ــــــــــــ عدد الصور ــــــــ توزيعها ــــــــ

٢ ــ ــــــــــــ عدد الصور ــــــــ توزيعها ــــــــ

٣ ــ ــــــــــــ عدد الصور ــــــــ توزيعها ــــــــ

ــ نرجو ارفاق نسخ من هذه النماذج والمستندات .

ــ السجلات ــ ما هى السجلات التى تستخدمها ؟

١ ــ ــــــــــــ الغرض منها ــــــــ

٢ ــ ــــــــــــ الغرض منها ــــــــ

٣ ــ ــــــــــــ الغرض منها ــــــــ

نرجو ارفاق كروكى للخانات التى تحتويها السجلات .

١ ــ ــــــــــــــــــــــــ

٢ ــ ــــــــــــــــــــــــ

٣ ــ ــــــــــــــــــــــــ

ــ نرجو ارفاق نموذج من كل والغرض منها .

٤ ــ اللوائح ونظم العمل :

ــ نرجو ذكر اللوائح ونظم العمل التى تستخدمها .

١ ــ ــــــــــــــــــــــــ

٢ ــ ــــــــــــــــــــــــ

٣ ــ ــــــــــــــــــــــــ

٤ ــ ــــــــــــــــــــــــ

٥ ــ معلومات أخرى ــــــــــــــــــــــــ

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

سادسا ــ طبيعة العمل :

تملأ البيانات التالية بالنسبة لوظائف الاقسام الانتاجية بالنسبة للوظائف التى يتطلب طبيعة عملها استخدام آلات أو عدد ــ حدد هذه الآلات :

١ ــ ________________

٢ ــ ________________

٣ ــ ________________

٤ ــ ________________

بالنسبة للوظائف التى يتطلب طبيعة عملها استخدام مواد ــ حدد هذه المواد :

١ ــ ________________

٢ ــ ________________

٣ ــ ________________

٤ ــ ________________

نرجو الكتابة بالتفصيل عن المدة التى تتعرض فيها للمؤثرات التالية يوميا :

ــ الغبار ________________

ــ الحرارة ________________

ــ الرطوبة ________________

ــ الغازات ________________

ــ الوقوف ________________

ــ حمل معدات أو أدوات ________________

____

ــ أى بيانات أخرى ترغب فى اضافتها .

____

____

____

____

الباب الخامس

نظم الاجور فى المشروعات المصرية

الفصـــل الاول

تكلفه الاجور ــ الاجور والاسعار

مكونات الاجــر

الاجر هو مايستحقه العامل لدى صـــاحب العمل فى مقابل تنفيذ ما يكلف به ، وفقا للاتفــاق الذى يتم بينهما ، وفى اطار ما تفرضـــه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل .

وتدفع مستحقات العامل نقــدا . غير ان ما يدفع نقدا لا يمثـــل التكلفة المصاحبة لتشغيل العمال فى المشروع والتى اصطلح على تسميتها تكلفة الاجور . فالى جانب الجزء النقـــدى الذى يدفع للعمـــال ، تدفع المنشأة مبالغ اخرى للانفاق على توفير مجموعة من الخدمات للعمال مثل الوجبات المجانية أو المعانه ، المساكن المجانية أو المؤجرة بايجار رمزى ، وسائل الانتقال المجانية أو بتعريفة مخفضة ، العلاج المجانى ، أقساط التأمين ضد الحوادث والشيخوخة والوفاة .

ولذلك اذا أردنا ان نحدد التكلفة الحقيقية للاجور فى أى مشروع خلال فترة زمنية معينة فلابد أن نضيف الى المبالغ النقدية ، جملة المبالغ التى صرفت على كافة المزايا العينية التى حصل عليها العمال خلال هـــذه الفترة . وقد حرص النظام المحاسبى الموحـــد على ابراز ذلك فجتم تبويب الاجور فى ثلاث : مجموعات الاجور النقدية والبـــدلات ، المزايا

العينية ثم التأمينات الاجتماعية • وتنقسم الاجور النقدية التى تدفع عادة الى جزئين : الاول ثابت ولا علاقة له بالانتاج أو نتائج الاعمال ، والثانى يرتبط بما تحقق من انجازات خلال المدة المستحق عنها الاجر فى شكل انتاج أو مبيعات أو فائض •

أولا : اجور نقدية وبدلات وتضم هذه :

اجور الوظائف الدائمة •

حـــوافز •

اجور اضـــافية •

مكافـــآت •

بـــدلات •

ثانيا : المزايا العينيـــة :

الملابس •

العـــلاج •

الخدمات الاخرى •

ثالثا : مساهمة الشركة فى التأمينات الاجتماعية :

مكونات الاجـــر النقـــدى :

يتكون الاجر النقدى من جزئين : جزء ثابت يدفع بشـــكل دورى وتخضع الزيادة فيه لقواعد محددة تســـتهدف تحـــديد مبلغ الزيادة ومواعيدها • وجزء متحرك يرتبط فى قيمته بظروف العمل والجهد الذى يبذله العامل • وتحتم القوانين استقطاع مبالغ من دخل العامل لاسباب متنـــوعة •

(أ) الاجـــر الثابت :

يدفع الاجر الثابت عن اليوم أو الاسبوع أو الشهر حسب نظام دفع الاجور فى المشروع وحسب طبيعة العمل الذى يؤدى • فالعمـــال المؤقتين الذين يؤدن عملا مؤقتا ثم تنتهى علاقتهم بالمشروع ، تدفع لهم

مستحقاتهم يوميا أو فى نهاية الاسبوع . أما العمال الدائمين فعادة ما يتم الدفع لهم فى نهاية كل شهر .

والمبلغ الذى يدفع ثابت ولا علاقة له بالانتاج ولكن يرتبط بأيام العمل التى تؤدى ، فبالنسبة للعمال المؤقتين تدفع المستحقات عن أيام العمل الفعلية وحسب المبلغ المتفق عليه مقدما عن كل يوم عمل . وبالنسبة للعمالة الدائمة يدفع المبلغ كل شهر وفقا للنظام الموضوع والذى يحدد أجر شهرى لكل وظيفة بصرف النظر عن أيام العمل ، بشرط ان تكون أيام الغياب فى حدود العدد المسموح به وفقا للقانون (بسبب العطلات الرسمية أو حصول العامل على الاجازة المقررة له سنويا) . ويسمى هذا المبلغ الثابت المحدد للوظيفة : الاجر الثابت أو الاجر الاساسى .

ولا يعنى هذا ان المبلغ الذى يدفع كأجر اساسى يظل ثابتا طوال مدة خدمة العامل ، ولكنه يعنى انه يظل ثابتا لفترة (عادة ما تكون سنة) . ثم يجرى تعديله نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتم هذا التعديل . أول هذه الظروف يتمثل فى زيادة خبرة العامل بمرور الزمن وتزايد اعباءه العائلية بسبب التغير فى عدد أفراد اسرته ، ولذلك يسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين وفى مواعيد ثابته تحدد بواسطة نظام الاجور . وتسمى هذه الزيادة التى تطرأ على الاجر الاساسى : العلاوة الدورية أو السنوية .

وثانى هذه الظروف يتمثل فى ارتفاع تكاليف المعيشة بسبب ارتفاع الاسعار للسلع والخدمات اللازمة لمعيشة العامل ، وبالتالى قد يسمح نظام الاجور بزيادة الاجر الاساسى مع التغير فى الرقم القياسى لتكاليف المعيشة . فيمنح العامل زيادة دورية أو سنوية مقابل الارتفاع فى تكاليف المعيشة وتسمى هذه علاوة غلاء المعيشة .

(ب) الاجــر المتحــرك :

تدفع المشروعات لعمالها علاوة على الاجر الثابت مبالغ اضــافية نتيجة لواحد أو أكثر من الاسباب الآتية :

(١) ترى المشروعات ان العامل فى الواقع يسطيع ان يعطى انتاجا متزايدا اذا ارتبط دخله بما يعطيه من انتاج • ولذلك تضمن هذه لعمالها حصولهم على اجر ثابت لا يرتبط بالانتاج ، ولكن اذا زاد انتاج العامل عن حد ادنى محدد ، يحصل العامل على مبلــــغ اضافى وفقا لقواعد يتفق عليها • ونظرا لان هذه الزيادة تمنح لتشجيع العمال على زيادة انتاجهم ، فقد سميت بالاجــــــر التشجيعى وسنناقش قواعد منح هذه الزيادات فى باب مستقل فيما بعــد •

(٢) قد يرتبط هذا الجزء المتحرك بالنسبة لبعض الوظائف ، بالاعمال الخلاقة أو المبتكرة التى يحققها البعض والتى تعود على المشروع بفائدة تتمثل فى خفض واضح فى التكاليف او زيادة فى الايرادات أو كليهما • ولما كانت الطبيعة المميزة لهذه الزيادة انها غــــير منتظمة ولكنها ترتبط بتحقيق الابتكار ، لذلك سميت هــــــذه المكافآت التشجيعية • وتنظم قوانين القطاع العام قواعد منح هذه المكافآت فى شركات هذا القطاع •

(٣) وفى حالات أخرى ، تفرض ظروف العمل بقاء العامل فى عمله لعدد من الساعات فى اليوم تزيد عن الساعات المقــــررة فى قوانين العمل ، ويحتم القانون مكافأة العامل عن الساعات الاضافية • كذلك تفرض هذه الظروف تشغيله فى الايام المقررة للعطلات الاسبوعية أو الرسمية ، ويحتم القانون ايضا مكافأة العامــل عن هذه الأيام الاضافية • وتسمى الزيادة فى الاجر المدفوعة عن الساعات أو الايام الاضافية بالاجر الاضافى •

(٤) وتفرض طبيعة العمل الذى يؤدى بواسطة بعض العمال تحمل اعباء معينة مرتبطة بنوعية العمل • اذ يتحتم على العاملين فى مجال البيع مثلا الانتقال الى اماكن وجود عملاء الشركة • فى هذه الحالات يخصص لكل من هؤلاء مبلغ ثابت يدفع علاوة على الاجر الشهرى ويسمى بدل الانتقال

وقد تفرض طبيعة العمل الالتزام بمظهر معين او الاحتفال بضيوف العمل وفى هذه الحالات أيضا يخصص لشاغل الوظيفة مبلغ معين لتغطية هذه الاعباء وتسمى هذه الزيادة « علاوة المصروفات الخاصة » •

(٥) وتفرض القوانين على المشروعات الاقتصادية اشراك العاملين فى الربح الصافى بعد خصم كافة المخصصات القانونية ، وذلك بنسبة ٢٥ فى المائة من هذه الارباح • وبالتالى قد يحصل العامل على زيادة سنوية فى دخله تصل الى هذا الرقم •

ج ــ الاستقطاعات الشهرية :

يستقطع من دخل العامل شهريا جزء من داخله النقدى كقسط للتأمين عليه ضد اصابات العمل وعلى حياته يصل الى ١٠ فى المائة من مجموع الاجر الاساسى والحوافز والمكافآت والضرائب المقررة وهى كسب العمل والدفاع وفقا لنسب تتفاوت بتفاوت دخل العامل • وفى الحالات التى يكون فيها العامل قد سبق وان اقترض من الشركة يجرى استرداد الدين من خلال الاستقطاع من مرتبه •

كذلك يخصم ن استحقاق العامل الشهرى اجره عن الايام التى تغيب فيها بدون اذن ولم تحسب من اجازاته او الاجر عن أيام الغياب التى تجاوزت الاجازات المسموح بها قانونا • بذلك يجرى استقطاع المبالغ المقررة كغرامات على العامل ، اذا صدر قرار بأن يتحمل تكاليف تلفيات قد تسبب فيها باهماله •

ثانيا : المزايا العينية

يتحمل المشروع تكاليف مجموعة من الخدمات التى تقــدم للعاملين نتيجة فرض قوانين العمل لبعض هذه الخدمات ، أو نتيجة اقتناع الادارة بضرورة تقديم انواع معينة منها بالرغم من عدم وجود التــزام قانونى بذلك •

فتفرض التشريعات على المنشآت أن توفر خدمة العلاج للعاملين فيها ، وعلى ذلك تتحمل الشركة تكاليف الكشــف الطبى والادوية وأى نفقات أخرى لازمة للعلاج (فى ظل ضوابط معينة) • وتتوســع بعض المنشآت فى هذا النوع من الخدمات فتقدم العلاج المجانى لاسرة العامل أو تساهم فى تكلفة علاج افراد الاسرة •

وتقدم بعض المشروعات للعاملين فيها وجبة غذاء اثناء العمــــل • وتتفاوت محتويات الوجبة والنسبة التى يتحملها ملاك المشروع من تكلفة الوجبة من مشروع الى آخر • ويفضل البعض الاخر اعطاء مبلغ شهرى للعامل لينفقه على شراء الوجبة التى يراها مناسبة ، ويطلق على هــــذا المبلغ الشهرى « بدل تغذية » •

وتقوم الشركات الموجودة فى مناطق بعيدة عن مساكن العمال بتوفير وسائل النقل للعمال ، وتتحمل التكاليف الشهرية اللازمة لصيانة وتشغيل هذه الوسائل • أو قد تدفع الشركة للعامل مبلغ شهرى لتغطية تكاليف الانتقال الى مقر العمل ، وذلك اذا رأت ان ذلك يضمن توفير خدمـــــة الانتقال بشكل افضل •

وتفرض طبيعــة العمــل فى بعض المشروعــات ارتداء زى معين (العمال فى بعض الصناعات مثل الصناعات الثقيلة والصناعات الكيماوية والصناعات الدوائية والفنادق) •وكذلك المحافظة على المظهر العام لهذا الزى اثناء ارتداءه (مستوى معين من النظافة والاناقة ، كما هو الحال بالنسبة لعمال الخدمات فى الفنادق وشركات الطيران •) ويتحمل الملاك تكاليف تقديم هذه الملابس سنويا والمحافظة عليها •

وتساهم بعض الشركات فى توفير بعض الخدمات الترفيهية للعاملين فيها فتتحمل تكاليف انشاء وتشغيل نادى رياضى او اجتماعى للعمل وجزء من تكاليف الاقامة فى احد المصايف ، وتكاليف الهـــدايا التى توزع فى الاعياد (عيد الفطر وعيد الاضحى والمولد النبى الشريف) ٠

ثالثا : التأمينات الاجتماعيـــة

اخيرا تفرض التشريعات ان يساهم رب العمل بحصة تعادل ضعف الحصة التى يشترك بها العامل شهريا كقسط للتأمين على حياته ضـــد العجز والشيخوخة والتعطل المؤقت اثناء فترة الاصابة والمرض ٠ فيخصم من العامل شهريا ما يعادل ١٠ ٪ من المرتب الاساسى والحوافز والمكافآت ويدفع رب العمل ما يعادل ٢٣ ٪ من راتب العامل الشهرى ، وتســـدد الحصيلة الى هيئة التأمينات والتى تتولى بدورها تسوية مســـتحقات العامل عند اللزوم ٠

وتسرى هذه التأمينات على جميع العاملين المدنيين بالجهاز الادارى للدولة والهيئات العامة والمؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها ، كما تسرى هذه على العاملين فى المشروعات الخاصة ممن تزيد سنهم على ١٨ سنة ٠

العوامل المؤثرة على الاجور فى مصر :

يتأثر تحديد الاجور فى أى مشروع والتى تدفع للوظائف المختلفة بمجموعة العوامل الاتية :

أولا : ظروف العرض والطلب على التخصصات المختلفه ٠

ثانيا : التغير الذى يحدث لتكاليف المعيشة نتيجة ارتفاع اسعار السلع والخدمات ٠

ثالثا : الضوابط التى توضع لربط الاجر بالانتاج ٠

رابعا : التشريعات والقرارات التى تصدر عن اجهزة الدولـــة وترتب التزامات معينة بالنسبة للأجور ٠

خامسا : الاعباء النسبية التى تحتمها الاعمال للوظائف المختلفة •

اولا : تأثير العرض والطلب على الاجور فى المشروع

يمكننا ان نميز بين اربع قطاعات فى مصر تطلب بانتظام عاملين من تخصصات مختلفة لشغل الوظائف المتاحة لديها : القطاع الحكومى ويتكون من الوزارات والمصالح والهيئات التابعة لها ، القطاع العام ويتكون من المشروعات الاقتصادية المملوكة للدولة ، القطاع الخاص المشترك ويتكون من المشروعات التى أقيمت بروؤس اموال مشتركة بين القطاع العام المصرى والقطاع الخاص المصرى والمستثمرين الأجانب من جانب آخر ، القطاع الخاص ويتكون من المشروعات التى يمتلكها الافراد من ذوى الجنسية المصرية •

وبالرغم من ان الطلب من ان الطلب على العمل فى مصر يتكون من مجموع الطلب على الوظائف بواسطة هذه القطاعات جميعا ، الا الطلب لكل قطاع يتميز بمواصفات معينة : فالقطاع الحكومى يطلب عادة مهارات يتوافر لديها مؤهلات دراسية ويقدم لها اجر (سعر) محكوم بقواعد جامدة ، ثم مزايا عينية تكاد تكون معدومة (اسكان – علاج – مواصلات الخ) بعبارة اخرى يبحث عن المؤهل الدراسى بصرف النظر عن الكفاءة ، ويقدم أقل اجر فى السوق ، ولايخضع فى تحركه لظروف العرض والطلب ، ولكن يخضع لقرارات تفرضها تشريعات التوظف فى الحكومة •

والقطاع العام يطلب مهارات يتوافر لديها مؤهلات دراسية فضلا عن الخبرة • ويقدم اجور (اسعار للوظائف) أفضل منها فى القطاع الحكومى : اذ يسمح فى الكثير من مشروعاته بزيادة الاجر مع زيادة الانتاج ، كما يقدم بعض المزايا العينية لكن فى حدود ضوابط معينة تمنعه من ان يتأثر بظروف العرض والطلب بشكل مباشر •

والقطاع المشترك وهو قطاع ناشىء ، يشترط المؤهل والخبرة لشغل وظائف ، ويضع الاجر الذى يعرضه وفقا لظروف العرض والطلب ، اذ يستهدف بالدرجة الاولى الحصول على أفضل المهارات والابقاء عليها فى خدمته ، دون ان تتأثر بأى اغراءات فى المشروعات الاخرى المنافسة ٠

اما القطاع الخاص المصرى ، فبالرغم من انه يشترط المؤهل او الخبرة ، او كليهما ، الا ان اغلبه لايستطيع بحكم عوامل كثيرة ان يعرض الاجور التى تجعله قادرا على منافسة القطاع المشترك فى الحصول على أفضل المهارات ٠ فأغلب المشروعات صغيرة ولاتستطيع تحمل عبء الاجور المرتفعة ٠ كما ان كفاءة الادارة محدودة بحيث تعجز عن تحقيق الايرادات التى تمكنها من دفع اجور مرتفعة ٠ واخيرا تواجه هذه المشروعات لاول مرة فى السوق المصرى اختلال فى التوازن بين العرض والطلب ، اذ ان هذا الاخير يفوق العرض بالنسبة لبعض المهارات الاساسية واللازمة لاستمرار نشاطها ٠

ولذلك نستطيع ان نميز فى مصر بين اربع اسواق للعمل لكل منها الطلب والعرض الخاص بها ٠ ومن المهم للممارس والطالب الذى يؤهل نفسه للدخول الى سوق العمل ان يتعرف على خصائص كل منها حتى يعد نفسه من الان للتعامل معها ٠

(أ) ظروف العرض والطلب على العمالة فى القطاع الحكومى

يفوق المعروض فى سوق العمل الذى يتكون من القطاع العام الحكومى الطلب على العمل فى هذا القطاع ٠ فالشروط التى توضع لشغل الوظائف تتراوح ما بين تأدية الخدمة العسكرية والالمام بالقراءة والكتابة او الحصول على مؤهل دراسى ، والاعداد الموجوده فى مصر من هؤلاء ، خاصة من الحاصلين على أنواع معينة من المؤهلات يفوق احتياجات هذا القطاع لذلك وضعت الدولة نظام لترتيب هؤلاء بحيث تعطى لهم فرصة للالتحاق باعمال حكومية جسب اولوية التخرج ، فتصدر سنويا قرارات بتعيين حملة المؤهلات المتوسطة والعليا جسب تاريخ تخرجهم ٠

وقد ترتب على زيـادة العرض مـن العمالة الراغبـة فى العمل فى القطاعات الحكوميه عن الطلب على هذه العماله أن ظلت الاجور التى تدفع للوظائف الحكومية أقل من مثيلاتها فى القطاعات الاخرى ، كما أن المزايا العينية التى تقدم لشاغل هذه الوظائف (الاسكان ـ العلاج ـ المواصلات) تكاد تكون معدومة . هذا فضلا عن عدم الاهتمام بأماكن العمل ، اذ يكاد ينعدم الانفاق على صيانة ونظافة هذه الاماكن .

ونتيجة لاستجابه الدوله للضغوط السياسية واستيعاب هذه الزيادة المستمرة فى المعروض من هذه العمالة ، تكدس كثـير من مواقع العمل الحكومية باعداد من العاملين دون حاجة الى خدماتهـم . وقد أثر ذلك بشكل واضح على ستوى الخدمة التى تقدم للجماهير ، فانخفض ، على عكس ما يفرضه المنطق من ارتفاع مستوى الخدمة بزيادة عدد المشتغلين بتقديمها . ذلك لأن وجود فائض فى العمالة فى مواقع العمل ، قد أدى الى بقاء البعض بدون عمل محدد ، فخلق نمط للعمل يتمثل فى الحضور لساعات محدودة ، واثر هذا النمط بدوره على الاشخاص الذين تعودوا على قدر من الجدية فى أداء عملهم فسارعوا الى تقليدهم . هذا فضلا عن أن وجود اشخاص بلا عمل فى موقع معين ، لابد وأن يؤدى الى تعطيل زملاءهم بسبب محاولة هؤلاء تمضيه وقت الفراغ المتاح لهم من خلال شـغل الزملاء .

وطالما أن دخول العاملين فى القطاع الحكومى تمثل أقل الدخول ، فلابد أن ينعكس هذا بطبيعة الحال على الطلب على العمل فى هذا القطاع . فالسعر المنخفض لا يمكن الا أن يجتذب سلعة محدودة الجودة . لذلك نجد معظم الوظائف فى قاعدة الهرم الوظيفى تشغل بواسطة المسرحين من القوات المسلحة ممن لا تؤهلهم قدراتهم على الحصول على وظائف فى القطاعات الاقتصادية ؛ وخريجى المدارس المتوسطة والجامعات الذين ينتظرون فرصتهم فى التعيين الاجبارى بقرار من الدولة .

والآن ما هو السبيل لتفادى تحول الدوائر الحكوميـة الى أماكن

مكدسة لجموعات من العاملين بلا عمل والشاكين باستمرار من انخفاض دخولهم ؟

حتى تستطيع الدولة رفع أجور العاملين فى الجهاز الحكومى دون تحمل أعباء متزايدة سنويا ، يجب أن ينخفض عدد العاملين فى الجهاز الحكومى • فاذا استطاعت أن تخفض العدد الى النصف ، فيمكن أن تعطى لهذا العدد المخفض نفس الاجور ، وبالتالى سيرتفع متوسط نصيب الفرد من الاجور سنويا •

وتخفيض العدد الاصلى لا يعنى فصل جزء من العاملين فى الجهاز الحكومى ، فهذا اجراء غير مقبول سياسيا واجتماعيا ، ولكن يمكن أن يتحقق بأساليب أفضل تتمثل فيما يلى :

أولا : فى الاجل القصير (والى أن يعاد النظر فى ربط التعليم باحتياجات المجتمع) •

(أ) اعادة تأهيل جزء من العمالة الحالية فى الجهاز الحكومى بتدريبهم على مهارات مطلوبة فى القطاعات الاخرى وفى البلاد العربية • اذ لا يعقل أن يكون بالجهاز الحكومى حوالى ٢٠٠ ٠٠٠ ساعى وعامل نظافة ، فى الوقت الذى لا يزيد عمال النظافة والسعاة فى الصناعة الامريكية بأكملها عن ١٥٠ ٠٠٠ عامل • هذا فى الوقت الذى نشكو فيه من الندوة بين عمال البناء والسائقين وعمال الخدمة فى المطاعم والفنادق • يمكن من خلال برنامج مكثف فى كل وزارة اعادة تأهيل جزء من القوى العاملة المخصصة للنظافة ، على أن يكون التأهيل اختياريا ، ويكفى حافزا لهؤلاء أن دخل كل منهم سيرتفع على الاقل الى ثلاث اضعاف بعد مدة لن تزيد عن سنة •

ثانيا : اعادة تأهيل خريجى المدارس المتوسطة وخريجى الكليات من تخصصات معينة ، فلا يعقل أن يتكدس خريجو الجامعات • فى

الوزارات ، فى الوقت الذى نشكو فيه من ندرة فى المدرسين اللازمين للمرحلة الاولى من التعليم فى مصر والبلاد العربية ، من ندرة فى القادرين على ممارسة الخدمات الفندقية ، ومن ندرة فى مندوبى البيع ، وندرة فى القادرات على ممارسة الاعمال الحديثة للسكرتارية وادارة المكاتب .

ثالثا : أن نبدأ من الآن فى فتح مراكز للتدريب المهنى فى المدارس الثانوية والجامعات فى الاجازات الصيفية ، وعلى أن تجهز هذه بأبسط أنواع التجهيزات ، ونبدأ فى التدريب على أبسط أنواع المهن كقيادة السيارات ، الادارة المكتبية ، الحرف الاساسية للبناء ، انتاج المشغولات اليدوية الخ . ان فترة الاجازات السنوية تتراوح ما بين أربعة شهور فى مراحل التعليم الاعدادى والثانوى وستة شهور فى الجامعات ، وهى كافية لاكساب الفرد الجاد قدرا من المهارة يمكنه من البدء فى ممارسة احدى المهن .

(ب) العرض والطلب على العمالة فى القطاع العام المصرى :

يضم القطاع العام فى مصر جميع المشروعات المملوكة للدولة وقد نشأت هذه الملكية نتيجة للتأميمات التى حدثت للمشروعات الانجليزية والفرنسية والبلجيكية بعد العدوان الثلاثى على مصر عام ١٩٥٦ ثم نتيجة للتأميمات الشاملة للمشروعات المتوسطة والكبيرة فى قطاعات البنوك والتجارة والصناعة والنقل والمقاولات فى الفترة ما بين ٦١ ، ١٩٦٤ كما أن جزء من هذه الملكية نشأ نتيجة اقامة الدولة للكثير من المشروعات فى القطاعات السابق الاشارة اليها .

ويعمل فى هذا القطاع حوالى عشرة فى المائة من مجموع القوى العاملة فى مصر ، ويستوعب قطاع الصناعة العدد الاكبر وبالتالى يشكل هذا القطاع أكبر مصدر لاعداد وتكوين المهارات فى مختلف التخصصات .

وقد تدخلت الدولة منذ التأميمات لايقاف تأثير قوى العرض والطلب على الاجور للمهارات المختلفة ، فحددت من خلال التشريعات

الحد الاقصى والحد الادنى للاجور ، وعدد فئات الاجر ، وقواعد توزيع الوظائف على هذه الفئات • بعبارة أخرى تدخلت الدولة فى تبسعير الوظائف على كافة المستويات •

وقد أدت هذه الاسعار التحكمية الى ظهور بعض الصعوبات فى الحصول على أنواع معينة من المهارات ، واضطرت الشركات الى التحاليل على النصوص القانونية لدفع الاجور التى تفرضها ظروف العرض والطلب بالنسبة لبعض المهن • ففى الفترة ما بين ٦١ ـ ١٩٧٣ ظهرت ندرة فى بعض المهارات مثل المتخصصين فى أعمال السكرتارية ممن يتقنون لغات أجنبية ، وسائقى سيارات النقل وبعض المهن الدقيقة الاخرى • واضطرت شركات القطاع العام لدفع أجور أعلى بكثير لهذه المهن من تلك المحددة وفقا للقواعد التى أملتها قوانين العاملين •

وفى الفترة مابعد عام ٧٣ حدث اختلال واضح بين العرض والطلب على مجموعة من التخصصات التى تعمل فى القطاع العام ، بسبب زيادة الطلب بشكل مفاجىء على هذه التخصصات من قبل القطاع الحكومى والقطاع الخاص فى البلاد العربية ، وظهور طلب محلى عليها من قبل الشركات الاجنبية المشتركة • وأصبحت الاجور المعروضة على هذه التخصصات فى البلاد العربية مرتفعة الى القدر الذى أغرى الكثيرين بترك وظائفهم • كذلك شجع نظام الاعارات فى القطاع العام على زيادة الاختلال ، اذ سمح لكثيرين بالخروج للعمل فى الخارج لفترة معينة مع احتفاظ شركاتهم لهم بوظائفهم لحين عودتهم • وقد شجع هؤلاء على الخروج للعمل فى أسواق العمل العربية ، الارتفاع فى تكاليف المعيشة بمعدلات أعلى من معدلات الزيادة فى الزيادة فى دخولهم ، الامر الذى هدد الكثيرين بالمعاناة من الانخفاض فى مستوى المعيشة •

وقد حاولت شركات القطاع العام أن تواجه هذا الموقف فى اطار نظام الاجور الوارد فى لوائح العاملين ، من خلال نظام الحوافز يسمح باعطاء زيادات شهرية فى الاجور وصلت فى بعض الحالات الى قدر يعادل

المرتب الاصلى • وقد ساعد هذا على وقف تسرب بعض الكفاءات ، غير أنه خلق مجموعة من المشاكل الاخرى سنتعرض لها فيما بعد •

(ج) العرض والطلب على العمالة فى القطاع الخاص الاجنبى المشترك :

زاد نشاط القطاع الخاص الاجنبى فى مصر بشكل واضح فى شكل مشروعات مشتركة فى قطاعات البنوك • والبحث عن البترول ، والفنادق، والمشروعات السياحية ، بعض الصناعات التى تتمتع منتجاتها بطلب مؤكد فى الداخل والبلاد العربية (الاسمنت ــ الخزف والصينى ــ تشكيل الالمونيوم ــ الادوات المنزلية ــ المشروبات) •

وقد تميز سوق العمل فى هذا القطاع بالمميزات الآتية :

١ ــ اقيمت المشروعات فى هذا القطاع بعد دراسة لاقتصادياتها وثبوت صلاحيتها للتنفيذ وربحيتها العالية • وبالتالى فان هذه المشروعات بدأت نشاطها وهى قادرة على دفع مرتبات عالية •

٢ ــ ظهرت فجأة حاجة هذه المشروعات الى بعض التخصصات بشكل مفاجىء ، وبالتالى زاد الطلب فجأة على بعض التخصصات فى الاجنبية مثل أعمال السكرتارية ، البيع ، والاشراف على المخازن• المحاسبة والتخصصات المصرفية وقيادة السيارات •

وقد أدى ذلك بطبيعة الحال الى ارتفاع سريع فى الاجور التى تدفع لهذه التخصصات ، بسبب تكالب هذه المشروعات على اجتذاب عدد محدود عن مثيلاتها فى القطاع العام ، اذا قورنت بالاعباء • ففى الوقت الذى تدفع فيه أجور مرتفعة لبعض الوظائف ، نتحمل بأعباء تفوق مثيلاتها الموجودة فى القطاع العام • فساعات العمل الحقيقية يوميا أطول ، وحجم العمل الذى تكلف به الوظيفة أكبر• متوافر فى سوق العمل من هذه المهارات •

٣ ــ لا تختلف الاجور التى تدفع للكثير من الوظائف فى هذا القطاع

عن مثيلاتها فى القطاع العام اذا قورنت بالاعباء • ففى الوقت الذى تدفع أجور مرتفعه لبعض الوظائف، تتحمل باعبـاء تفوق مثيلاتها الموجودة فى القطاع العام • فسـاعات المعل الحقيقية الطول ، وحجم العمل الذى تكلف به أكبر •

لنأخذ مثلا وظيفة مندوب بيع ذد خبرة لا تتجـاوز سـنتين ، سـنجد أن أعلى مرتب ثابت تحصـل عليه فى القطاع العام ٤٠ جنيها ، بينما تدفع بعض الشركات المشـتركة الآن لنفس الوظيفة ١٠٠ جنيه • غير أننا اذا قارنا عبء الوظيفتين سـنجد أن التكلفة الحقيقية للوظيفة فى شركات القطاع العـام تعادل مثيلتها فى القطاع المشترك •

فالى جانب وظيفة مندوب البيع فى الشركة العامة ، تسـتخدم الشركة وظيفة اخرى لازمة لاتمام البيع وهى وظيفة سائق لنقل البضاعة الى مكان العملاء (مرتب شهرى فى المتوسط ٣٥ جنيها) ، ومحصل يدفع له راتب شهرى فى حدود ٢٥ جنيه • أى أن مجموع المرتبات التى تدفع مقابل انجاز عملية البيع والتحصيل تصل الى ١٠٠ جنيه • فاذا درسنا عبء وظيفة مندوب البيع فى الشركات المشتركة ، نجد أنه مطالب بقيادة السيارة التى تنقل البضـائع (لا توجد وظيفة سائق) وبالتحصيل والتوريد للبنك (لا توجـد وظيفة مستقلة كمحصل) الى جانب عملية البيع • بعبارة أخرى تمثل وظيفة مندوب البيع هنا والتى يدفع لها ١٠٠ جنيه شهريا ، بديل لثلاث وظائف فى الشركة العامة يدفع لها جميعا نفس المبلغ •

وتحرص هذه المشروعات على الابقاء علىمقدرتها على المنافسة فى سوق العمل للحصول على أفضل الكفاءات وعدم اعطاء الفرصة لموظفيها للخضوع لأى اغراء من قبل المشروعات الاخرى • ولذلك يعد الكثير منها (أو يساهم فى) دراسة نصف سنوية عن الاجور التى تدفع للوظائف المثالية لوظائفهم فى المشروعات الاخـرى •

(صورة القوائم التى تستخدم فى هذا النوع من الدراسات والتى أعدها المؤلف لهذه المشروعات موجودة فى الملحق رقم «١» لهذا البـــاب) .

(د) العرض والطلب على العمالة فى القطاع الخاص المصرى :

يستوعب القطاع الخاص فى مصر ثمانون فى المائة من قوة العمـــل المصرية . ويعمل اغلب هؤلاء فى قطاعات الزراعة والتشـــييد والبناء ــ الصناعات الغذائية ــ الصناعات الحرفية ، صناعة الطباعة ــ صـــناعة الاثاث ــ النقل ــ التجارة ــ المطاعم والمقاهى .

وقد تأثرت الاجور التى تدفع للعاملين فى هذا القطاع بالزيادة فى الطلب على مجموعات من المهارات التى يستخدمها من قبل الاســـواق العربيـــة ، ونتيجة لذلك ارتفعت الاجور التى تدفع لهذه المهـــارات فى المشروعات المصرية بمعدلات تتراوح ما بين ٣٠٠ و ٦٠٠ فى المائة .

وقد ساعد على هذا الارتفاع السريع خلال السنوات القليلة الماضية وجود ندرة نسبية فى المعروض من هذه المهارات نتيجة للتوسع فى التعليم العام على حساب التعليم المهنى ، وتفضيل الكثير من الاسر التى تشتغل بالاعمال المهنية التعليم العام لأولادها بدلا من اكتساب مهارات من خلال التدريب فى المحلات التى يمتلكونها .

ســـاعد أيضا على نقص المعروض من قوة العمل فى هذا القطاع ، استمرار الزيادة فى الطلب فى البلدان العربية على كثير من التخصصات ، مع تقديم شروط للعمل تكاد تشابه الظروف المحلية ، مع مســـتويات للاجور تسمح بتكوين مدخرات معقولة خلال فترة محـــدودة للعمل . فالعامل فى القطاع الخاص المصرى والعربى يتمتع بقدر محـــدود من الامان ، ويعمل يوميا عدد متماثل من ساعات العمل ، ويحصل على خدمات السكن والعلاج تكاد تكون متشابهة ان لم تكن أفضل فى الخارج .

اخيرا ساعد على النقص فى العرض ، اقدام الدولة على رفع كافة

أنواع القيود على سفر المواطنين للعمل فى الخارج ، بل وتبسيط اجراءات السفر بحثا عن العمل •

ثانيا ــ الاجور وتكاليف المعيشة فى مصر :

يمثل الاجر المصدر الوحيد للدخل بالنسبة لغالبية العاملين فى مصر• ومن المفروض أن يكفى هذا الدخل لتمكين العامل من الحصول على الحد الادنى من السلع والخدمات اللازمة لمعيشته هو واسرته •

غير أن كمية السلع والخدمات التى يحصل عليها الفرد شــــهريا تتوقف على دخله وعلى أسعار هذه السلع والخدمات • فاذا فرضنا مثلا أن عامل كان يحصل على دخل شهرى قدره ٣٠ جنيه عام ١٩٧٦ ، وكان يخص منها ٤٫٥ (أربعة جنيهات ونصف) لشراء لحوم لعائلته ، وان سعر كيلو اللحم كان فى تلك السنة ١٫٥ جنيه ، فان معنى هذا أن كمية اللحوم التى كانت تستهلكها أسرة هذا العامل عام ١٩٧٦ كانت فى حدود ٣ كيلو جرام • واذا فرضنا أن اجر العـــامل ظل عام ١٩٧٧ على ما هو عليه (٣٠ جنيه شهريا) ، واستمر على ذلك يخصص نفس المبلغ لشراء اللحم عام ١٩٧٧ ، وأن اسعار اللحوم ارتفعت الى ٢ جنيه للكيلو ، فان معنى هذا أن أسرته لن تحصل الا على ٢٫٢٥ كيلو جرام ، وبالتالى سينخفض ما تحصـــل عيه من هــذه الســـلعة من ٣ ــ ٢٫٢٥ كيلو جرام ، بمعدل ٢٥ فى المائة (٠٫٧٥ ÷ ٣) •

ويحدد الرقم القيـــاسى لتكاليف المعيشة ، والذى يعده الجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء سنويا ، التغيرات التى تطرأ على نفقة المعيشة بسبب تغيرات أسعار الحاجيات الضرورية والتى يستهلكها الغالبيـة من أفراد المجتمع وذلك من واقع الاسعار الرسمية •

وعلى ذلك اذا ارتفع هذا الرقم بمعدل ١٥٪ سنويا مثلا ، فان معنى هذا أن أسعار الحاجيات الضرورية قد ارتفعت بنفس المعدل ، وبالتالى اذا أراد العامل أن يحصل على نفس كمية الســـلع والخدمات التى كان يحصل عليها فى العام السابق ، فيجب أن يزيد دخله بنفس نسبة أرتفاع

الاسعار • ويمثل هذا مطلبا أساسيا للعاملين فى جميع القطاعات ، بل فى جميع بلاد العالم • اذ تطالب التنظيمات العمالية بالربط بين التغيرات فى الرقم القياسى لتكاليف المعيشة والاجور الاساسية للعمال ، على أساس أن هذا يمثل الحد الادنى الممكن قبوله لأنه مطلب باستمرار الماضى دون أى تحسين أو تقدم •

ومن الضرورى لادارة المشروع وللدولة ككل أن تعد دراسات دورية لتحديد تأثير التغير فى الاسعار وارتفاع تكاليف المعيشة على مستوى معيشة العمال • ويتم ذلك من خلال تحديد حساب ما نسميه بالدخل الحقيقى للعامل ، فاذا أرتفع هذا الدخل ، فأن معنى ذلك أن المطالبة برفع الأجور لمواجهة الزيادة فى تاليف المعيشة لا تستند الى أى أساس موضعى ، اما انخفض فيتحتم البحث عن وسيلة لمواجهة ذلك •

ونقصد بالدخل الحقيقى هنا ما يحصل عليه العامل من دخل بعد أن نأخذ فى الحساب تأثير التغيرات فى الاسعار • فاذا كان شخص فعلا يحصل على دخل ١٠٠ جنيه شهريا عام ١٩٧٦ • وزاد هذا الدخل بمقدار ٥٠ جنيه عام ١٩٧٧ فأصبح ١٥٠ جنيه ، غير أن الاسعار للسلع والخدمات التى ينفق عليها هذا الدخل قد ارتفعت بمعدل ٥٠٪ عام ١٩٧٧ عما كانت عليه عام ١٩٧٦ ، فان معنى هذا أن ما كان يحصل عليه بمبلغ ١٠٠ جنيه عام ١٩٧٦ لابد وأن يدفع فيه ١٥٠ جنيه عام ١٩٧٧ • وبالتالى يمكن القول بأن زيادة دخله بمعدل ٥٠٪ لم تفده فى شىء ، فدخله الحقيقى عام ١٩٧٧ لم يزد عن ١٠٠ جنيه •

ويقاس الدخل الحقيقى بقسمة الدخل النقدى على الرقم القياسى لتكاليف المعيشة • فاذا فرضنا فى المثال السابق أن الرقم القياسى لتكاليف المعيشة عام ١٩٧٧ هو ١٥٠ باتخاذ عام ١٩٧٦ كأساس ١٠٠ فيمكن حساب الدخل الحقيقى لهذا الشخص على الوجه التالى •

الدخل الحقيقى لشخص حصل على ١٥٠ جنيه عام ١٩٧٧ •

= ١٥٠ ÷ ١٥٠ ٪

$$= \frac{١٥٠ \times ١٠٠}{١٥٠} = ١٠٠ \text{ جنيه}$$

مثال : ربط الاجور بالتغيرات فى تكاليف المعيشة

فيما يلى متوسط الدخل السنوى للعامل فى احدى الشركات خلال الفترة مابين ١٩٦٠ — ١٩٧٧ وكذلك الرقم القياسى لاسعار التجزئة (تكاليف المعيشة) من واقع البيانات الرسمية المنشورة وذلك عن نفس الفترة باتخاذ أسعار ١٩٦٠ كسنة أساس •

السنوات	متوسط أجر العامل بالجنيه سنويا	الرقم القياسى لاسعار التجزئة
١٩٦٠	١٤٠	١٠٠
١٩٦٢	١٤٥	١٠٠ر٣
١٩٦٢	١٦٠	٩٩ر٦
١٩٦٣	١٦٥	٩٧ر٥
١٩٦٤	١٨٠	٩٩ر٧
١٩٦٥	١٩٠	١٠٩ر٣
١٩٦٦	١٩٥	١٢٣ر١
١٩٦٧	١٩٥	١٣٨ر٩
١٩٦٨	٢٠٠	١٣٧ر٧
١٩٦٩	٢١٠	١٢٧ر٥
١٩٧٠	٢٣٠	١٣٣ر٣
١٩٧١	٢٣٥	١٣٧ر٣
١٩٧٢	٢٤٠	١٣٧
١٩٧٣	٢٤٥	١٤٧
١٩٧٤	٢٦٠	١٧٥
١٩٧٥	٢٧٠	١٧٨
١٩٧٦	٢٨٥	١٩٨
١٩٧٧	٣٠٠	٢١٨

المطلوب :

١ ـ حساب الدخل الحقيقى للعامل فى كل سنة .
٢ ـ اذا طالبت النقابة وممثلى العمال فى مجلس الادارة بزيادة الاجور بسبب الزيادة فى تكاليف المعيشة .
فما هى الزيادة المقبولة للمحافظة على مستوى معيشة

العامل وبافتراض معدل للزيادة فى تكاليف المعيشة مساوية لعـــام ١٩٧٧ .

٣ — اذا كان متوسط عدد العاملين فى هذه الشركة ٥٠٠ عـــامل ، أحسب الزيادة المتوقعة فى تكاليف الاجور عام ١٩٧٨ بعد ربط الاجور بتكاليف المعيشة .

(١) الدخل الحقيقى للعامل فى المتوسط ١٩٦٠ — ١٩٧٧

السنوات	الاجر السنوى بالجنيه	الرقم القياسى لتكاليف المعيشة	الدخل الحقيقى	الزيادة السنوية فى الدخل الحقيقى
١٩٦٥	١٤٠	١٠٠	١٤٠	—
١٩٦١	١٤٥	٣ر١٠٠	٥ر١٤٤	+ ٥ر٤
١٩٦٢	١٦٠	٦ر٩٩	٦ر١٦٠	+ ١ر١٦
١٩٦٣	١٦٥	٩ر٩٧	٥ر١٦٨	+ ٩ر٧
١٩٦٤	١٨٠	٧ر٩٩	٤ر١٨٠	+ ٩ر١١
١٩٦٥	١٩٠	٣ر١٠٩	٨ر١٧٣	— ٦ر٦
١٩٦٦	١٩٥	١ر١٢٣	٤ر١٥٨	— ٤ر١٥
١٩٦٧	١٩٥	٩ر١٣٨	٣ر١٤٠	— ١ر١٨
١٩٦٨	٢٠٠	٧ر١٣٧	١ر١٤٥	+ ٨ر٤
١٩٦٩	٢١٠	٥ر١٢٧	٧ر١٦٤	+ ٦ر١٩
١٩٧٠	٢٣٠	٣ر١٣٣	٥ر١٧٢	+ ٨ر٧
١٩٧١	٢٣٥	٣ر١٣٧	١ر١٧١	— ٤ر١
١٩٧٢	٢٤٠	١٣٧	٢ر١٧٤	+ ١ر٣
١٩٧٣	٢٤٥	١٤٧	٦ر١٦٦	— ٦ر٧
١٩٧٤	٢٦٠	١٥٧	٦ر١٦٥	+ ٠٠ر١
١٩٧٥	٢٧٠	١٧٨	٦ر١٥١	— ٠٠ر١٤
١٩٧٦	٢٨٥	١٩٨	٩ر١٤٣	— ٧ر٧
١٩٧٧	٣٠٠	٢١٨	٦ر١٣٧	— ٣ر٦

٢ — للابقاء على مستوى المعيشة عند عام ١٩٧٦

كان لابد من زيادة الاجور لعام ١٩٧٦

الاجر المطلوب عام ١٩٧٧ للمحافظة على مستوى المعيشة

٣٠٠ × ١٤٣٫٩

= ———————

١٣٧٫٦

= ٣١٣٫٧ جنيه

مقدار الزيادة المطلوبة فى الاجر = ٣١٣٫٧ — ٣٠٠ = ١٣٫٧ جنيها

(الاجر النقدى لعام ١٩٧٧ مضروبا فى الاجر الحقيقى عام ١٩٧٦ على الاجر الحقيقى عام ١٩٧٧)

أى أننا سنزيد الاجر بمعدل الانخفاض فى الدخل الحقيقى (للتأكد من دقة النتيجة يمكن للقارىء أن يقسم الاجر المقترح على الرقم القياسى لتكاليف المعيشة أى ٣١٣٫٧ على ٢١٨ سيحصل على أجر حقيقى يعادل الاجر الحقيقى عام ١٩٧٦ .

اذا توقعنا زيادة الاسعار وارتفاع تكاليف المعيشة بنفس المعدل عام ١٩٧٨ فنتوقع أن يصل الرقم القياسى لتكاليف المعيشة ٢٣٨ وبالتالى نستطيع أن نحسب الدخل الحقيقى لو ترك الاجر كما هو .

الدخل الحقيقى للعامل عام ١٩٧٨ فى حالة بقاء الاجر عند مستوى سنة ١٩٧٦ .

= (٣٠٠ ÷ ٢٣٨) × ١٠٠ = ١٢٦

الاجر المفروض أن يدفع للابقاء على مستوى المعيشة عند عام ١٩٧٦

٣٠٠ × ١٤٣٫٩

= ——————— = ٣٤٢٫٦ جنيها

١٢٦

الزيادة فى الاجر للعامل فى المتوسط العام ١٩٧٨ = ٣٤٢٫٦ — ٣١٣٫٧ = ٢٨٫٩ جنيها

(٣) الزيادة المتوقعة فى تكاليف الاجور نتيجة ربط التغيرات فى الاجور بالتغيرات فى تكاليف المعيشة لو أردنا تثبيت الدخل الحقيقى للعامل عند مستوى عام ١٩٧٦

= ٣٤٢٫٦ — ٣٠٠ = ٤٢٫٦

تكاليف الزيادة فى الاجور = ٥٠٠٠ × ٤٢٫٦ = ٢١٣٠٠٠ جنيها

الفصـــــل الثانى

الاجور والانتـــاجية

أنظمة ربط الاجر بالانتــــاج

الاجور تزيد عادة بمعدل مركب :

تمثل الاجور عنصرا هاما منتكاليف الانتاج يتفاوت فىنسبته منقيمة الناتج من قطاع الى آخر ومن مشروع الى آخر حسب طبيعة النشاط ودرجة الاعتماد على الآلات كبديل للايدى العاملة .

ويتميز هذا النوع من المصروفات بأنه يميل للزيادة سنويا تحت ضغط العاملين بضرورة زيادة دخولهم من عام الى آخر بسبب زيـادة أعباءهم نتيجة التغير فى الاسعار أو زيادة مطالب عائلاتهم .

وتحدث الزيادة عادة بمعدل مركب كما بينا فى باب الانتاجية ، ذلك لان الزيادة السنوية فى الاجور تطبق على الاجر فى نهاية السنة السابقة . فاذا فرضنا أن متوسط الزيادة السنوية فى الاجور فى أحد المشروعات التى أنشئت عام ١٩٧٧ هو ١٠ فى المائة ، فلابد أن نتوقع أن تصل الاجـــور الى رقم يزيد عن الضعف فى عشر سنوات ، كما يتضح من الجدول الآتى :

السنوات	الاجور فى نهاية كل سنة على أساس معدل زيادة سنوية ١٠ فى المائه	
١٩٧٧	١٠٠٠٠٠	
١٩٧٨	١١٠٠٠٠	زائد ١٠ فى المائه من عـام ١٩٧٧
١٩٧٩	١٢١٠٠٠	زائد ١٠ فى المائه من عـام ١٩٧٨
١٩٨٠	١٣٣١٠٠	وهكـــذا
١٩٨١	١٤٦٤١٠	
١٩٨٢	١٦١٠٥٠	
١٩٨٣	١٧٧١٥٦	
١٩٨٤	١٩٤٨٧١	
١٩٨٥	٢١٤٣٥٨	
١٩٨٦	٢٣٥٧٩٣	

ويترتب على زيادة الاجور بشكل حتمى أن نبحث عن مصدر لتغطية هذه الزيادة . وأمامنا ثلاث بدائل : الاول والاسهل أن نبادر الى رفع الاسعار بنفس قيمة الزيادة فى الاجور وبالتالى ننقل عبء الزيادة الحتمية فى الاجور الى المستهلك فاذا فرضنا فى المثال السابق أن قيمة الانتـــاج المحقق بسعر البيع عام ١٩٧٧ كان ١٠٠٠٠٠٠ جنيه وأن عدد وحدات الانتاج كان وسيظل مليون وحدة سنويا ، فان معنى هذا أن ترتفع الاسعار سنويا على الوجه الآتى :

السنوات	الاجور المدفوعة بالجنيه	الزيادة السنوية فى الاجور	عدد الوحدات المنتجة	الزيادة السنوية فى سعر بيع الوحدة
١٩٧٧	١٠٠٠٠٠	ـــــ	١٠٠٠٠٠	ـــــ
١٩٧٨	١١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١ وجنيه
١٩٧٩	١٢١٠٠٠	١١٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١١ و
١٩٨٠	١٣٣٠٠٠	١٢٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١٢ و
١٩٨١	١٤٦٤١٠	١٣٤١٠	١٠٠٠٠٠	١٣٤و
١٩٨٢	١٦١٠٥٠	١٤٦٤٠	١٠٠٠٠٠	١٤٦و
١٩٨٣	١٧٧١٥٦	١٦١٠٦	١٠٠٠٠٠	١٦١و
١٩٨٤	١٩٤٨٧١	١٧٧١٥	١٠٠٠٠٠	١٧٧و
١٩٨٥	٢١٤٣٥٨	١٩٤٨٧	١٠٠٠٠٠	١٩٤و
١٩٨٦	٢٣٥٧٩٣	٢١٤٣٥	١٠٠٠٠٠	٢١٤و
المجموع				١ر٣٥٦

وبديهى أن القـــدرة عـــلى رفع الاسعار سوف تتوقف على ظروف السوق ، بمعنى أنه فى بعض الحالات قد يستطيع المشروع رفع أســـعاره دون أن يؤثر هذا على مبيعاته ــ وقد يعجز فى حالات أخرى بسبب تخوفه من تأثير ذلك على مبيعاته أو نتيجة لعدم سماح الدولة له برفع أســـعار منتجاته . والى جانب ذلك فان الالتجاء الى نقل الزيادة فى الاجـــور للمستهلك من خلال رفع الاسعار بخلق سلسلة من الارتفاعات فى أسعار

السلع مما يزيد العبء على الطبقات الفقيرة فى المجتمع ، ويسمح للفئات الغنية الممارسة للتجارة بأن تزداد غنى • فمن المعروف أن التضخم يزيد الفقراء فقرا ويزيد الاغنياء غنى •

البديل الثانى ، هو أن يتحمل المشروع الزيادة فى عبء الاجور دون أن ينقلها للمستهلك • وفى هذه الحالة ستبقى ايرادات المشروع على ما هى عليه وتزداد مصروفاته بنسب زيادة الاجور وبالتالى سيقل الربح الصافى القابل للتوزيع ، مما يقلل من معدل العائد على الاموال المستثمرة •

فلو فرضنا فى المثال السابق أن الربح الصافى المحقق عام ١٩٧٧ كان فى حدود ٢٠٠٠٠٠ جنيه ، وأن هذا سيظل على ما هو عليه خلال العشر سنوات المقبلة ، الا اذا تغيرت الاجور فسوف ينخفض بمقدار الزيادة فيها • فاذا قرر المشروع أن يتحمل الزيادة فى الاجور فسوف ينخفض الربح الصافى بنفس مقدار الزيادة فى الاجور • وبالتالى سينخفض معدل العائد كما يتضح من الجدول الآتى :

السنوات	الربح الصافى سنويا قبل خصم الزيادة فى الاجور	الزيادة السنوية فى الاجور	مجموع الزيادة السنوية فى الاجور	الربح الصافى بعد خصم الزيادة فى الاجور	الاموال المستثمرة	معدل العائد (فى المائة)
١٩٧٧	٢٠٠١١١	—	—	٢٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠	٢٥
١٩٧٨	٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٩٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠	٧٥ر١٣
١٩٧٦	٢٠٠٠٠٠	١١٠٠٠	٢١٠٠٠	١٧٩٠٠٠	٨٠٠٠٠٠	٣٧ر٢٢
١٩٨٠	٢٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	٣٣٠٠٠	١٦٧٠٠٠	٨٠٠٠٠٠	٨٧ر٢٠
١٩٨١	٢٠٠٠٠٠	١٣٤١٠	٤٦٤١٠	١٥٣٥٩٠	٨٠٠٠٠٠	١٩ر١٩
١٩٨٢	٢٠٠٠٠٠	١٤٦٤٠	٦١٠٥٠	١٣٨٩٥٠	٨٠٠٠٠٠	٣٦ر١٧
١٩٨٣	٢٠٠٠٠٠	١٦١٠٦	٧٧١٥٦	١٢٢٨٤٤	٨٠٠٠٠٠	٣٥ر١٥
١٩٨٤	٢٠٠٠٠٠	١٧٧١٥	٩٤٨٧١	١٠٥١٢٩	٨٠٠٠٠٠	١٤ر١٣
١٩٨٥	٢٠٠٠٠٠	١٩٤٨٧	١١٤٣٥٨	٨٥٦٤٢	٨٠٠٠٠٠	٧٠ر١٠
١٩٨٦	٢٠٠٠٠٠	٢١٤٣٥	١٣٥٧٩٣ -	٦٤٢٠٦	٨٠٠٠٠٠	٠٢ر٨

واضح ان معدل العائد على الامـوال المسـتثمرة قـد أنخفض الى ما يقرب من الثلث نتيجة الاستقطاع المستمر من الارباح لتغطية الزيادة فى الاجور .

البديل الثالث : هو أن نربط الزيادة فى الاجور بالزيادة فى قيمة الناتج أو القيمة المضافة ، بحيث تزيد الاجور كلما حدثت زيادة فى الناتج وتظل ثابتة اذا لم تطرأ زيادة على هذا الناتج . ولاشك أن هذا البديل هـو الافضل للمشروع وللدولة ككل . ذلك لان ربط الزيادة فى الاجور بالتغيير فى الناتج يعنى ان تتحول تكلفـة الاجـور من تكلفـة متزايدة (مصروف متزايد) الى تكلفة ثابتة وربما متناقصة .

ولتوضيح ذلك لنفرض اننا سمحنا بزيادة الاجور فى مشروع معين بنفس معدل الزيادة فى قيمة الانتاج اعتبارا من عام ١٩٧٨ باتخاذ قيمـة الانتاج عام ١٩٧٧ كأساس ، وبنفس معدل الزيادة فى قيمة الانتاج . ونفرض ان البيانات التالية تمثل الاجور الحالية عام ١٩٧٧ وقيمة الانتاج فى الاعوام ١٩٧٧ – ١٩٨٢ .

السنوات	الاجـــــور	قيمة الانتاج
١٩٧٧	١٠٠ ٠٠٠	١ ٠٠٠ ٠٠٠
١٩٧٨	٠٠٠	١١٠٠ ٠٠٠
١٩٧٩	٠٠	١٢٠٠ ٠٠٠
١٩٨٠	٠٠٠	١٣٠٠ ٠٠٠
١٩٨١	٠٠٠	١٥٠٠ ٠٠٠
١٩٨٢	٠٠٠	١٨٠٠ ٠٠٠

ما هى الاجور الواجب دفعها كل سنة ، ثم ما هى نسبة تكلفة الاجور الى قيمة الانتاج ؟ يمكننا تحديد الاجور على الوجه التالى

السنوات	قيمة الانتاج	الزيادة فى قيمة الانتاج ١٩٧٧ كاساس	الزيادة فى الاجور بالمقارنة بعام ١٩٧٧	الاجور بعد الزيادة	نسبة الاجور بعد الزيادة فى قيمة الانتاج
١٩٧٧	١٠٠٠٠٠٠٠	—	—	١٠٠٠٠٠	١٠ فى المائة
١٩٧٨	١١٠٠٠٠٠٠	١٠ فى المائة	١٠٠٠٠	١١٠٠٠٠٠	١٠ فى المائة
١٩٧٩	١٢٠٠٠٠٠	٢٠ فى المائة	٢٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	١٠ فى المائة
١٩٨٠	١٣٠٠٠٠٠	٣٠ فى المائة	٣٠٠٠٠	١٣٠٠٠٠٠	٣٠ فى المائة
١٩٨١	١٥٠٠٠٠٠	٥ فى المائة	٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	٥٠ فى المائة
١٩٨٢	١٨٠٠٠٠٠	٨٠ فى المائة	٨٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٨٠ فى المائة

واضح مما سبق أن دخول العمال زادت • غير انه فى مقابل هـــذه الزيادة ، زادت أيضا قيمه الناتج المحقق بمقدار أكبر مما ساعد فى بقاء نسبة الاجور الى قيمة الناتج ثابتة • وبالتالى ففى مقـــابل الزيادة فى الاجور حصلت المنشأة على زيادة فى الوعاء الممكن استخدامه فى تغطية هذه الزيادة ، ومن ثم لن يكون للزيادة فى الاجور أى تأثير سلبى على الارباح • وبالنسبة للمجتمع ككل زاد الانتاج مع الزيادة فى الاجور ، وبالتالى فان الخوف من تأثير الزيادة فى الاجور على الاسعار يبقى فى نطاق محدود •

الحل اذا أن نطبق نظاما للاجور بحيث يربط بين الزيادة فى دخول العاملين وما يتحقق من انتاج • كيف يتم ذلك ؟

تطبق المشروعات أنظمة متباينة لربط الاجر بالنتـــائج التى تتحقق ممثلة فى كميات الانتاج او قيمته أو تكلفته او الربح المحقق • وســـوف نعطى فى هذا الفصل شرحا تفصيليا لهذه الانظمة على أن يتبعها فى الفصل التالى مناقشة لمقومات نجاح أى لربط الاجر بالانتاج • ثم نخصـــص الفصل الاخير لنظام اشتراك العمال فى الارباح فى أطار التشريع المنظم لذلك فى مصر •

يطبق على العاملين فى الاقسام الانتاجية نظام محدد لكى يربط بين دخل الفرد وما يتحقق من انتاج ، أو دخل المجموعة وما تســـاهم به من انتاج • ولذلك نجد فى المصانع أنظمة لربط الاجر بالانتاج الفردى للعامل وأنظمة لربط الاجر بالانتاج الجماعى ، وسنشرح بالتفصيل كيفية وضع هـــذه النظم •

ويطبق على العاملين فى مجال البيع نظام يصمم بحيث يربط بـــين دخولهم والمبيعات التى يحققها الفرد او تحققها المجمـــوعة مع مراعاة ظروف السوق وما نفرضه من جهد على البائع • وسنقدم للقارئ بعض النماذج المستخدمة فى هذا المجال •

وتستخدم بعض المشروعات نظما خاصة لربط الاجر بالجهد المبذول بواسطة العماله غير المباشرة مثل العاملين فى اقسام الخدمات المرتبطـــة

بالانتاج (الصيانة ــ النقل الخ) أو العاملين فى أقسام الخدمات الأخرى (الحسابات ــ المشتريات الخ) ، أو الرؤساء والمديرين وتعد هذه النظم بحيث تربط بين دحول العاملين وما نتوقع ان نحصل عليه من انجازات من جهودهم سواء فى شكل تخفيض فى المصروفات او زيادة فى الانتاج •

وسوف نقدم على الصفحات التالية الصور المختلفة لهذه الانظمة بادئين بأنظمة ربط الاجر بالناتج فى الاقسام الانتاجية •

اولا ــ انظمة ربط الاجر بالانتاج الفردى للعامل

أ ــ أجر القطعـة المباشر :

هذا النظام موجود فى مصر وبلدان العالم جميعا منذ مئات السنين ، ولا زال يطبق فى كثير من مواقع العمل • وبمقتضاه يحاسب العامل على عدد الوحدات التى انتجها خلال فترة المحاسبة أو كمية العمل الذى انجزه، فيعطى مبلغ من المال عن كل قطعة او وحدة من العمل يتمها وفقا للاتفاق الذى يتم مسبقا • وبعبارة أخرى يحدد الاجر الذى يدفع عن كل قطعة انتاج او وحدة انتاج مقدما ، ثم يحصر انتـاج العامل فى نهـاية اليوم او الاسبوع او الشهر ، ويضرب الاجر للوحدة فى عدد الوحـــدات التى أنتهى منها العامل خلال فترة المحاسبة •

ففى صناعة البناء مثلا فى مصر ، يحاسب عمال البناء وعمال البلاط والبياض على المتر المسطح • فيتفق مع عامل البناء على ان يدفع له جنيه عن كل متر مبانى مثلا ، وفى نهاية اليوم يجرى قياس عدد الامتـــار التى اتمها ؛ فاذا كان مثلا فى حدود ٥ متر مربع يدفع له خمس جنيهات •

ويطبق نفس النظام أيضا فى الزراعة بالنسبة لبعض الاعمال كحرث الارض أو اعمال الرى ، فيتفق مع العامل على مبلغ من المال مقابل حرث الفدان مثلا ، وفى نهاية اليوم او الاسبوع يحدد عدد الافـدنة التى اتم

حرثها ، ويدفع له الاجر المستحق على أساس ضرب المبلغ المتفق عليــــه
الفدان فى عدد الافدنة التى اتمها •

والنظام أيضا مطبق فى شركات النقل ، اذ يدفع للسائق مبلغ معين من المال عن كل رحلة او كل دور ، ويحاسب يوميا او اســــبوعيا حسب الاتفاق •

ويخضع دخل العامل بطبيعة الحال للتغير من يوم الى آخر حسب كمية الانتاج او حجم العمل الذى أنجزه ، وبالتالى من الممكن ان ينخفض دخله بشكل واضح اذا كان انتاجه ضعيف ، ومن الممكن ان يزيد بنسبة كبيرة اذا زاد انتاجه •

غير أنه فى المشروعات المتوسطة والكبيرة يفرض النظام ضمان حــد ادنى للدخل للعامل بصرف النظر عن كمية الانتاج التى يحققها • وذلــك حتى لا ينخفض دخله ، والذى يعتمد عليه فى اعالة اسرته ، لاسباب قهرية مثل المرض او تأخر وصول المواد الى موقع العمل او تعطل الالات (من النادر أن يطبق هذا فى المشروعات الخاصة الصغيرة) •

ويترتب على تطبيق هذا النظام والذى يضمن حد ادنى لدخــــل العامل ، ان تنخفض تكلفة الاجور للوحدة من الناتج بالنسبة للعمال ذوى المهارة المحدودة كلما زادت مهارتهم وقدرتهم على الانتاج ، الى ان نصل الى حد معين فتظل تكلفة الاجور للوحدة ثابتة مهما زادت مهارة العامل وزاد انتاجه •

مثال : اجر القطعة المباشر واثره على تكلفة الاجور

فيما يلى الانتاج المحقق بواسطة احد العمال الجدد فى احد اقسام الانتاج فى مصنع معين خلال العشرة اسابيع الماضية •

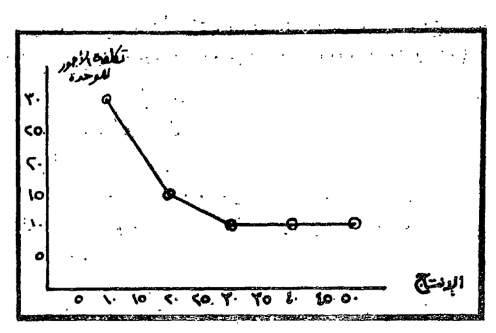
اذا علمت ان النظام المطبق فى القسم يقضى باعطاء العامل ١٠ قروش عن كل قطعة من الناتج ، مع ضمان اجر اسبوعى كحد ادنى ٣ جنيه • حدد الدخل المستحق للعامل وتكلفة الاجور للوحدة من الناتج فى كل اسبوع • ثم صور العلاقة بين الناتج وتكلفة الاجور بيانيا •

الاسبوع	الانتاج بالقطعة
١	١٠
٢	٢٠
٣	٣٠
٤	٣٥
٥	٣٥
٦	٤٠
٧	٤٠
٨	٤٠
٩	٤٥
١٠	٥٠

الحـــــل

(١) الدخل المستحق وتكلفة الاجور للوحدة خلال العشر اسابيع

الاسابيع	الانتاج المحقق	الاجر للوحدة	الدخل على اساس القطعة	الاجر المدفوع	تكلفة الاجور للوحدة
١	١٠	١٠	١٠٠	٣٠٠	٣٠
٢	٢٠	١٠	٢٠٠	٣٠٠	١٥
٣	٣٠	١٠	٣٠٠	٣٠٠	١٠
٤	٣٥	١٠	٣٥٠	٣٥٠	١٠
٥	٣٥	١٠	٣٥٠	٣٥٠	١٠
٦	٤٠	١٠	٤٠٠	٤٠٠	١٠
٧	٤٠	١٠	٤٠٠	٤٠٠	١٠
٩	٤٥	١٠	٤٥٠	٤٥٠	١٠
١٠	٥٠	١٠	٥٠٠	٥٠٠	١٠



العلاقة بين الناتج وتكلفة الاجور خلال العشرة أسابيع الماضية

ويحتاج تطبيق هذا النظام الى مجموعة من المقومات الاساسية أهمها : ـ

أ ـ تحديد الاجر للقطعة بشكل مقبول للعامل ومناسب لصاحب العمل •

ويكون الاجر مقبول من العامل حينما يشعر بأنه يستطيع من خلاله ان يحصل على دخل أعلى من الدخل الذى يمكن ان يحصل عليه لو حوسب على أساس مدة العمل وليس على اساس الانتاج •

فاذا فرضنا فى المثال السابق ان الاجر المحدد للوحدة ٦ قروش ، فان معنى هذا ان العامل مهما بذل من جهد فلن يتجاوز دخلة ثلاث جنيهات، وبالتالى فمن الافضل له ان يبذل مجهود عادى وينتج أقل عدد من الوحدات • وفى هذه الحالة سيتقاضى أجر أسبوعى ثلاث جنيهات •

ونقصد بالاجر المناسب لصاحب العمل ان تكون تكلفة الاجور للوحدة فى حدود ما يستطيع تحمله من تشغيل عمال متوسطى المهارة • فاذا كان الحد الادنى للاجر المضمون ٣ جنيهات اسبوعيا ، وكان الانتاج المتوقع العامل المتوسط المهارة ، والذى يبذل مجهود عادى ٣٠ قطعة اسبوعيا ،

يصبح من المتوقع ان تصل تكلفة الاجور للوحدة بدون حاجة دفع العاملين لزيادة الانتاج فى حدود ١٠ قروش (ثلاث جنيهات ÷ ٣٠ وحدة) •

٢ ــ يحتاج تطبيق هذا النظام أيضا أن ندرس مقدما طبيعة الاعمال التى تؤدى بواسطة العامل للتأكد من أن انتاج العامل قابل للقيـــــاس • فبعض الاعمال التى تمارس تتمثل فى جهد ذهنى مثل أعمال التصميمات ، وهذه يتعذر عدها بالقطعة • وبعض الاعمال التى تمارس بواسطة العامل الواحد تتغير من وقت الى آخر ولا تستقر على نمط واحد مثل اعمــــال السكرتارية •

ومن المهم أيضا ان تحدد وحدة القياس ، وهذه تختلف باختلاف نوع العمل او المنتج ، فوحدة القياس فى البناء هى المتر المسطح ، وفى الحفر هى المتر المكعب وفى الغزل هى الكيلو جرام من الناتج من صـــــنف معين وهكذا •

٣ ــ من المهم أيضا أن يكون التسجيل للانتاج الذى يتمه العــامل خلال فترة الحساب دقيقا ، حتى يطمئن العامل الى أنه حصل على الدخل الذى يستحقه وحتى تدفع المنشأة الاجر فى مقابل انتاج تحقق فعلا •

(ب) زيادة الاجر مع اختصار مدة التنفيذ وبنفس معدل الوفر فى الوقت ــ اجر الساعة بانتاج •

قد يتعذر قياس الانتاج أو عده بالوحدات كما هو الحال فى أعمــال التركيبات (تركيب الات او معدات) او فحص الانتاج او نظافة المبنى ، أو اعداد الحسابات الختامية ، أو الانتهاء من أعمال الجرد •

ولكن يمكن ان نحدد وقت الابتداء ووقت الانتهاء من العمل وبالتالى نستطيع أن نحدد عدد ساعات العمل أو أيام العمل التى خصصها العامل لانجاز العمل المطلوب •

وبالمثل أيضا نستطيع من خلال الدراسة لظروف العمل وملاحظـــــة

مجموعة من العمال لعدد من المرات أن نحدد المدة الزمنية التى يحتاجهـا العامل المتوسط المهارة لانجاز العمل المطلوب • وبمقارنة مدة التنفيـذ الفعلية بمدة التنفيذ المتوقعة ، نستطيع أن نتعرف على ما اذا كان العامل قد أنجز العمل المطلوب فى مدة أقل من مدة التنفيذ المتوقعة ، فاذا تحقق هذا يستحق زيادة فى الاجر عن هذا الوفر •

لنفرض ان العمل موضع الدراسة هو اعداد التوصيلات الكهربائية فى مبنى ، ومطلوب تحديد نظام الاجر بالانتاج للعمال القائمين به • وقد وجدنا من خلال الدراسة لأنواع التوصيلات المطلوبة أننا نحتـاج لاتمام التوصيلات للغرفة الواحدة ١٠ ساعات ، وبمراجعة العمل الذى تم فى نهاية اليوم وجدنا ان أحد العمال قد اتم غرفة باكملها خلال ٧ ساعات • فى هذه الحالة يكون العامل قد وفر لصاحب العمل ثلاث ساعات ، اذ يستطيع ان يبدأ فى اليوم التالى فى غرفة أخرى وهكذا •

ويحدد الاجر لكل ساعة بقسمه الحد الادنى المضمون للاجر على عدد ساعات العمل الرسمية المقررة كحد أقصى بحكم القانون • فـاذا كانت ساعات العمل القانونية يوميا ٧ ساعات وكان الحد الادنى لاجر اليومية العامل ١٤٠ قرشا مثلا ، فان معنى هذا أن أجر الساعة هو ٢٠ قرش •

وبالتالى اذا كان العامل قد انجز عملا يعادل ١٠ ساعات فان معنى هذا انه يستحق فى مقابل ذلك ٢٠٠ قرش (١٠ × ٢٠) •

مثال : ربط الاجر بالوفر فى ساعات التنفيذ

فيما يلى الانتاج المحقق خلال شهر مارس ١٩٧٨ بواسطة مجموعة العمال فى الصالة رقم «١» بمصنع غزل الجيزة •

العمال	الانتاج الكيلوجرام
١	٢٢٠
٢	١٩٠
٣	٢٢٠
٤	٢١٠
٥	٢١٥
٦	٢٢٥
٧	٢٣٠
٨	٢٣٥
٩	١٥٠
١٠	١٨٠

فاذا علمت ان ساعات العمل اليومية للعامل خلال شهر مارس كانت ٨ ساعات وان عدد ايام العمل خلال نفس الشهر كانت ٢٥ يوم • وان المدة الزمنية المحددة لانتاج الكيلوجرام هى ساعة ، وان الاجر المضمون للعامل شهريا هو ٢٠ جنيه •

المطلوب : تحديد الاجر المستحق لكل عامل ؟

الحـــل

الحد الادنى للاجر فى الشهر = ٢٠ جنيه

ساعات العمل الشهرية = ٢٥ يوم × ٨ ساعات = ٢٠٠ ساعة

الحد الادنى لاجر الساعة = ٢٠ جنيه ÷ ٢٠٠ ساعة = ١٠ قروش

انتاج العمال مقدرا بالساعات والاجر المستحق لكل عامل •

العمال	الانتاج بالوحدة	الانتاج بالساعات	اجر الساعة بالقروش	الدخل المستحق بالقروش	الاجر المدفوع
١	٢٢٠	٢٢٠	١٠	٢٢٠٠	٢٢٠٠
٢	١٩٠	١٩٠	١٠	١٩٠٠	٢٠٠٠
٣	٢٢٠	٢٢٠	١٠	٢٢٠٠	٢٢٠٠
٤	٢١٠	٢١٠	١٠	٢١٠٠	٢١٠٠
٥	٢١٥	٢١٥	١٠	٢١٥٠	٢١٥٠
٦	٢٣٥	٢٢٥	١٠	٢٢٥٠	٢٢٥٠
٧	٢٣٠	٢٣٠	١٠	٢٣٠٠	٢٣٠٠
٨	٢٣٥	٢٣٥	١٠	٢٣٥٠	٢٣٥٠
٩	١٥٠	١٥٠	١٠	١٥٠٠	٢٠٠٠
١٠	١٨٠	١٨٠	١٠	١٨٠٠	٢٠٠

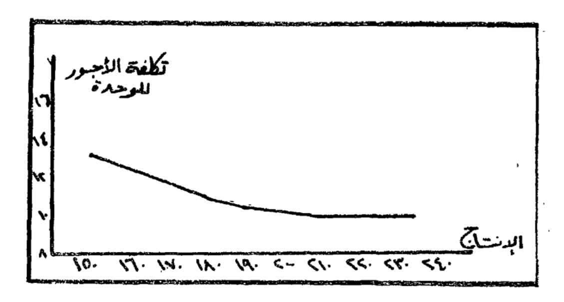
واضح اننا سمحنا لدخول العمال الذين زاد انتاجهم مقدما بالساعات عن ٢٠٠ ساعة بالحصول على زيادة فى الاجر عن ٢٠ جنيه (٢٠٠٠ قرش) • اما العمال الذين كان انتاجهم دون الرقم المتوقع (أقل من ٢٠٠ ساعة) فقد حصلوا على الحد الادنى المضمون قانونا وهو ٢٠ جنيه (٢٠٠٠ قرش) •

ولا يختلف النظام هنا عن أجر القطعة فى تأثيره على تكلفة الاجور الوحدة ، فطالما أن العامل يحصل على حد أدنى مضمون بصرف النظر عن كمية الانتاج ، فسوف تتجه تكلفة الاجور للوحدة نحو التناقص كلما زاد انتاج العامل الى ان يصل الانتاج الى رقم معين ، تبدأ بعده تكلفة الاجور للوحدة فى الثبات •

ففى المثال السابق ، اذا اخذنا الانتاج مقدرا بالساعات ، والاجور المدفوعة ، واستخرجنا تكلفة الاجور للساعة ، سنجد أنها تتناقص الى ان يحقق العامل انتاجا يوازى ٢٠٠ ساعة عمل ، ثم تبدأ فى الثبات بعد ذلك كما يتضح من الجدول الاتى :

العمال	الانتاج مقدرا بالساعات	الاجر المدفوع بالقروش	تكلفة الاجور للسلعة
١	٢٢٠	٢٢٠٠	١٠
٢	١٩٠	٢٠٠٠	١٠,٥٢
٣	٢٢٠	٢٢٠٠	١٠
٤	٢١٠	٢١٠٠	١٠
٥	٢١٥	٢١٥٠	١٠
٦	٢٢٥	٢٢٥٠	١٠
٧	٢٣٠	٢٣٠٠	١٠
٨	٢٣٥	٢٣٥٠	١٠
٩	١٥٠	٢٠٠٠	١٣,٣٣
١٠	١٨٠	٢٠٠٠	١١,١١

واذا اردنا تصوير العلاقة بين الانتاج وتكلفة الاجور بيانيا ، سنجد انها ستتخذ الشكل الاتى :



ج ـ زيادة الاجر مع زيادة الانتاج أو باختصار مدة التنفيذ وبمعدل أقل (زيادة دخل العامل بمعدل أقل من معـدل زيادة انتاجيته)

يقضى نظام الاجر بالقطعة أو نظام الاجر بالساعة الـذى شرحناه حتى الآن ، بأن يزيد دخل العامل بنفس معدل الزيادة فى عدد القطـع ، أو بنفس معدل الوفر فى ساعات الانتاج . فكلما زاد عدد القطع بوحـدة واحدة كلما حصل العامل على مبلغ محدد . وكلما زاد الوفر فى عدد ساعات الانتاج بساعة كلما حصل على مبلغ معين . كذلك تقضى هذه الانظمة بضمان حد أدنى للاجر يدفع بصرف النظر عن كمية الانتاج .

هذا النظام الثالث يضمن أيضا حد أدنى للاجر ، ويقضى بأن يدفع أجر محدد عن كل قطعة من الناتج ، أو كل وفر فى ساعة التنفيذ ، الى أن يصل العامل الى الحد الادنى ثم يعطى العامل جزء من هذا المبلغ (نصف أو ثلث أو أى نسبة يتفق عليها) عن كل وحدة اضافية تنتج بعد وصول أجر العامل الى الحد الادنى .

بعبارة أخرى يفرض هذا النظام فئتين للاجور . الفئة الاولى تدفع الى أن يصل أجر العامل الى الحد الادنى المضمون ، والفئة الثانية تدفع بعد أن يصل العامل الى هذا الحد الادنى . فاذا فرضنا أن الحد الادنى المضمون للعامل يوميا ٥٠ قرشا . وان الاجر المحدد للقطعة من الناتج ١٠ قروش . فان معنى هذا أن ندفع له عشرة قروش عن كل وحدة ينتجها حتى يصل انتاجه الى خمس وحدات (١٠ × ٥ = ٥٠ قرشا) . فاذا زاد انتاجه عن ٥ وحدات يتفق على أن يدفع له عن كل وحدة بالزيادة ٧ قروش مثلا أو خمس قروش . وبالتالى اذا كان الاجر المتفق عليه عن الزيادة فى الانتاج ٧ قروش ، وانتج هذا العامل ٨ وحدات ؛ تكون الزيادة المستحقة له فى الاجر عن الثلاث وحدات التى انتجها بعد أن وصل أجره الى الحد الادنى هى ٢١ قرشا (٣ × ٧) .

الحـــل

مثال (١) :

فيما يلى الانتاج الذى انتهى منه مجموعة من عمال النســيج خلال شهر مارس ١٩٧٨ •

العمال	الانتاج بالمتر
١	٣٠٠
٢	٣١٠
٣	٣٢٠
٤	٢٨٠
٥	٢٧٠
٦	٣٠٥

العمال	الانتاج شهر مارس	الدخل المستحق للعامل بالقروش	المستحق /الاجر
١	٣٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠
٢	٣١٠	٣٠٥٠	٣٠٥٠
٣	٣٢٠	٣١٠٠	٣١٠٠
٤	٢٨٠	٢٨٠٠	٢٨٠٠
٥	٢٧٠	٢٧٠٠	٢٧٠٠
٦	٣٠٥	٣٠٢٥	٣٠٢٥
٧	٢٩٠	٢٩٠٠	٢٩٠٠
٨	٢٩٥	٢٩٥٠	٢٩٥٠
٩	٣١٢	٣٠٦٠	٣٠٦٠
١٠	٣٠٨	٣٠٤٠	٣٠٤٠

وبما أن العمال رقم ٤ ، ٥ ، ٨ ، ٩ قد استحقوا دخل أقل من الحد الادنى يمنح كل منهم الحد الادنى وقدره ٣٠٠ قرش أى ٣٠ جنيه

٧	٢٩٠
٨	٢٩٥
٩	٣٠٨

واذا علمت أن :

١ — ان الشركة تضمن أجرا شهريا للعامل قدره ٣٠ جنيها •

٢ — يحسب الاجر الشهرى للعامل على أساس الانتاج بحيث يعطى ١٠ قروش عن كل متر حتى يصل دخله الى رقم يعادل الحد الادنى المضمون •

٣ — تدفع الشركة ٥٠ فى المائة من هذا الاجر عن كل متر فى حاله زيادة انتاج العامل عن ٣٠٠ متر فى الشهر •

المطلوب : تحديد الدخل المستحق لكل من العمال عن شهر مارس ١٩٧٨ •

مثال ٢ :

وفيما يلى الانتاج الذى تم بواسطة عمال الصيانة فى قسم صيانة الموتورات لهيئة النقل العام ، وذلك خلال شهر مارس ١٩٧٨ مقوما بساعات العمل المنتج •

العمال	الانتاج المحقق بالساعات
١	٢٠٠
٢	٢٤٠
٣	٢٣٠
٤	٢٤٥

٥	١٥٠
٦	١٨٠
٧	٢٠٠
٨	١٩٠
٩	٢١٠

فاذا علمت ان الشركة تضمن للعامل أجر شهرى ٣٠ جنيه ، وانهـا تدفع عن كل ساعة انتاج ١٥ قرشا وذلك عن الـ ٢٠٠ سـاعة الاولى ؛ وما زاد عن ذلك تدفع عنه ١٠ قروش فقط •

المطلـوب :

حساب الدخل المستحق لكل عامل عن شهر مارس ؟

الحـــل

العمال	الانتاج المحقق بالساعات	الدخل المستحق للعامل
١	٢٥٠	٣٥٠٠ = ١٠ x ٥٠ + ١٥ x ٢٠٠
٢	٢٤٠	٣٤٠٠ = ١٠ x ٤٠ + ١٥ x ٢٠٠
٣	٢٣٠	٣٣٠٠ = ١٠ x ٣٠ + ١٥ x ٢٠٠
٤	٢٤٥	٣٤٥٠ = ١٠ x ٤٥ + ١٥ x ٢٥٠
٥	١٥٠	٢٢٥٠ = ١٥ x ١٥٠
٦	١٨٠	٢٧٠٠ = ١٥ x ١٨٠
٧	٢٠٠	٣٠٠٠ = ١٥ x ٢٠٠
٨	١٩٠	٢٨٥٠ = ١٥ x ١٩٠
٩	٢١٠	٣١٠٠ = ١٠ x ١٠ + ١٥ x ٢٤٠

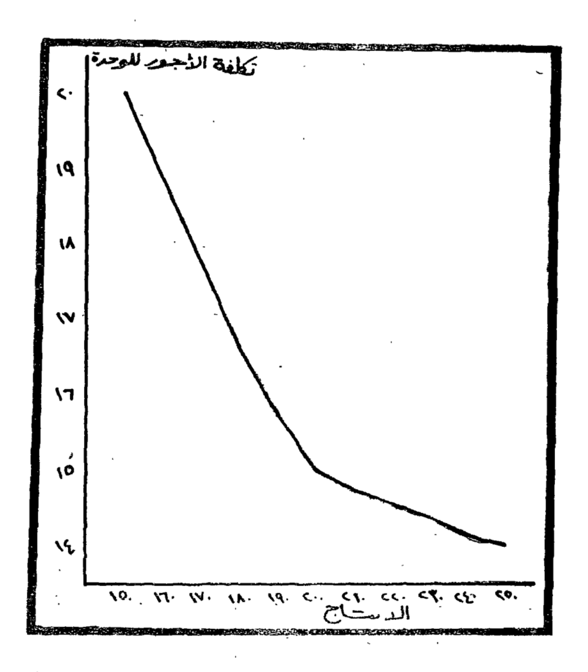
وبما ان العمال ٥ و ٦ و ٨ حققوا أقل من الحد الادنى وهو ٣٠ جنيه لذلك يدفع لهم هذا الاجر رغم أنه أقل من الدخل الذى يستحقونه

ويتميز هذا النظام بتأثيره المستمر على تكاليف الاجور للوحدة ، اذ تتجه تكاليف الاجور للوحدة نحو التناقص كلما زاد انتاج العامل .

وتتضح الصورة لو حسبنا تكاليف الاجور للوحدة من الناتج بالنسبة لجميع العمال فى المثال السابق .

العمال	الانتاج المحقق	الدخل الشهرى	تكلفة الاجور للوحدة
١	٢٥٠	٣٥٠٠	١٤
٢	٢٤٠	٣٤٠٠	١٤ر١٦
٣	٢٣٠	٣٣٠٠	١٤ر٣٤
٤	٢٤٥	٣٤٠٠	١٤ر٨
٥	١٥٠	٣٠٠٠	٣٠
٦	١٨٠	٣٠٠٠	١٦ر٦٦
٧	٢٠٠	٣٠٠٠	١٥
٨	١٩٠	٣٠٠٠	١٥ر٧٨
٩	٢١٠	٣١٠٠	١٤ر٧٦

من هذا الجدول يتبين أن تكلفة الاجور للوحدة تتناقص مع كل زيادة فى انتاج العامل أو فى كفاءته فى التنفيذ . وتظهر هذه الحقيقة بوضوح لو صورنا العلاقة بين انتاج العامل وتكلفة الاجور للوحدة بيانيا على الوجه التالى .



د ـ زيادة الاجر مع زيادة الانتاج أو اختصار مدة التنفيذ وبمعدل أعلى من معدل زيادة الانتاجية •

وفقا لهذا النظام يعطى العامل حد أدنى للاجر مضمون ، ويحسب دخله على أساس اعطاءه فئة محددة للاجر عن كل وحدة من الناتج أو وفر فى ساعات العمل ، وذلك الى أن يصل دخله الى الحد الادنى • فاذا زاد الانتاج عن الحد الادنى ، أو تحقق الوفر فى الساعات يحسب الدخل

الاضافى عن الحد الادنى للاجر على أساس فئة أجر أعلى من تلك التى استخدمت على وحدات الانتاج السابقة للحد الادنى للانتاج • أى أن هناك فئتان للاجر : احداهما تطبق على الانتاج أو الساعات السابقة لحد الادنى ، والاخرى على الانتاج التالى لتحقيق الحد الادنى • وعلى ذلك فهذا النظام عكس السابق تماما • ولفهم كيفية تطبيقه نأخذ المثال التالى :

مثال :

فيما يلى عدد الرحلات التى تحققت بواسطة كل من السائقين على احدى خطوط النقل داخل مدينة القاهرة ، وذلك خلال الاسبوع الاول من شهر ابريل ١٩٧٨ •

السائقون	الرحلات الاسبوعية للسائق
١	٣٥
٢	٣٠
٣	٣٦
٤	٤٠
٥	٤٩
٦	٤٤
٧	٤٥
٨	٢٥
٩	٣٦
١٠	٤١

فاذا علمت أن هيئة النقل تحاسب السائق على الوجه الآتى : —

١ — ٣٠ قرش عن كل رحلة الى أن يصل أجره الاسبوعى الى الحد الادنى وهو ٩ جنيهات •

٢ ـــ ٤٠ قرش عن كل رحلة بعد ذلك ٠

المطـــلوب :

١ ـــ تحديد الدخل المستحق لكل من هؤلاء السائقين ٠

٢ ـــ تحديد تكلفة الاجور للرحلة مع توضيح العلاقة بين هـــذه التكلفة وعدد الرحلات بيانيا ٠

الحـــــل

١ ـــ حساب دخول العمال :

بما أن الزيادة فى الاجر عن الرحلة سوف تطبق بعد أن يصل دخل العامل ٩ جنيهات (٩٠٠ قرش) ٠ اذا عدد الرحلات المطلوبة للوصـــول الى الحد الادنى = ٩٠٠ ÷ ٣٠ = ٣٠ رحلة ٠

اذا سيطبق الاجر المرتفع للرحلة وقدره ٤٠ قرش عـــلى الرحلات التى تزيد عن ٣٠ رحلة ٠

واذا انخفض دخل العامل الاسبوعى عن ٩ جنيهات يدفع له هـــذا المبلغ الاخير لانه مضمون بصرف النظر عن عدد الرحلات ٠

اذا سوف تكون دخول العمال على الوجه الآتى : ـــ

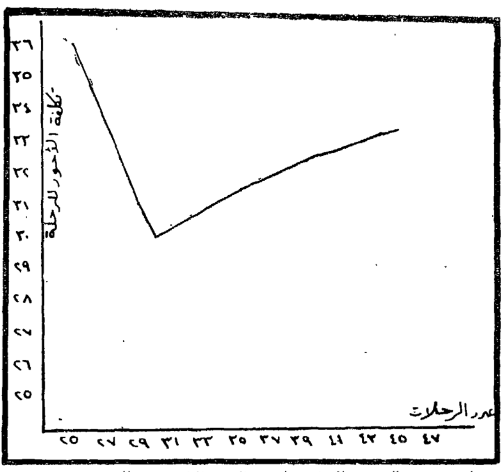
العمال	عدد الرحلات	الدخل المستحق	
١	٣٥	٣٠ × ٣٠ + ٥ × ٤٠	= ١١٠٠
٢	٣٠	٣٠ × ٣٠	= ٩٠٠
٣	٣٦	٣٠ × ٣٠ + ٦ × ٤٠	= ١١٤٠
٤	٤٠	٣٠ × ٣٠ + ١ × ٤٠	= ١٣٠٠
٥	٢٩	٢٩ × ٣٠	= ٧٨٠
٦	٤٤	٣٠ × ٣٠ + ١٤ × ٤٠	= ١٤٦٠
٧	٤٥	٣٠ × ٣٠ + ١٥ × ٤٠	= ١٥٠٠
٨	٢٥	٢٥ × ٣٠	= ٧٥٠
٩	٣٦	٣٠ × ٣٠ + ٦ × ٤٠	= ١١٤٠
١٠	٤١	٣٠ × ٣٠ + ١١ × ٤٠	= ١٣٤٠

وبما أن السائقين رقم ٥ و ٨ لم يحققا الدخل المضمون فسيدفع لهم الحد الادنى وهو ٩ جنيهات أى تبقى جميـع الارقام كما هى عدا دخل السائقين رقم ٥ و ٨ فيجرى تعديلها الى ٩ جنيهات .

العلاقة بين انتاج السائقين وتكلفة الاجور للرحلة

السائقون	عدد الرحلات	الاجور المدفوعة	تكلفة الاجور للرحلة
١	٣٥	١١٠٠	٣١ر٤٢
٢	٣٠	٩٠٠	٣٠
٣	٣٦	١١٤٠	٣١ر٦٦
٤	٤٠	١٣٠٠	٣٢ر٥٠
٥	٢٩	٩٠٠	٣١ر٣
٦	٤٤	١٤٦٠	٣٣ر١٨
٧	٤٥	١٥٠٠	٣٣ر٣
٨	٢٥	٩٥٠	٣٦
٩	٣٦	١١٤٠	٣١ر٦٦
١٠	٤١	١٣٤٠	٣٢ر١٨

ومن الممكن تصوير العلاقة بين التغير فى عدد الرحلات التى يقوم بها السائق وتكلفة الاجور المرحلة بيانيا على الوجه التالى :



واضح من الرسم البيانى ان تكاليف الاجـــور للوحـــدة تنخفض تدريجيا وتصل الى أقل مستوى لها حينما يحقق الســـائق عدد الرحلات الذى يحصل به الى الحد الادنى للدخل ، ثم تعود التكلفة ترتفع تدريجيا بطبيعة الحال بسبب دفع أجر عن كل رحلة اضافية أعلى من الاجر الذى كان يدفع ــ قبل الوصول الى الحد الادنى •

هـ ــ فئات متدرجة للاجر تختلف باختلاف فئات الانتاج •

يحدد فى هذا النظام مستويات مختلفة للانتاج ، ثم فئات للاجور تختلف من مستوى الى آخر • فقد يتفق فى المثال السابق عـــلى تقسيم عدد الرحلات الاسبوعية للسائق الى أربع مستويات : ٣٠ رحلة فأقل ، ثم أكثر من ٣٠ الى ٣٥ ، ثم أكثر من ٣٥ الى ٤٠ ، ثم أكثر من ٤٠ الى ٤٥ • وتدفع أجور لهذه المستويات فى حدود ٣٠ و ٣٥ و ٤٠ و ٤٥ قرشـــا على التوالى • بعبارة أخرى يوضع جدول بفئات الانتاج وفئات الاجور المناظرة على الوجه التالى مثلا •

فئات الانتاج	فئات الاجر للرحلة بالقرش
٣٠ واقل فى الاسبوع	٣٠
اكثر من ٣٠ ـ ٣٥	٣٥
اكثر من ٣٥ ـ ٤٠	٤٠
اكثر من ٤٠ ـ ٤٥	٤٥

ويؤدى تطبيق هذا النظام الى زيادة دخل العمال مع كل زيادة فى الانتاج ولكن بمعدلات تختلف من مستوى الى آخر . كذلك يؤدى التطبيق الى انخفاض تكلفة الاجور للوحدة الى أن يصل العامل للعدد الذى يضمن الحد الادنى للاجر ، ثم بعد ذلك تبدأ التكلفة للوحدة فى الارتفاع .

مثال :

نفرض ان نظام الفئات السابقة قد طبق على السائقين المشار اليهم فى المثال السابق خلال الاسبوع الاول من شهر ابريل . وان انتاجهم كان على الوجه الآتى : ـ

السائقون	عدد رحلات شهر ابريل
١	٢٦
٢	٢٨
٣	٢٩
٤	٣٠
٥	٢٨
٦	٣٥
٧	٣٨
٨	٤٠

٩	٤٢
١٠	٤٥

المطلوب :

تحديد الدخل المستحق لكل عامل خلال شهر ابريل ، ثم تأثير تطبيق النظام على تكاليف الاجور للوحدة .

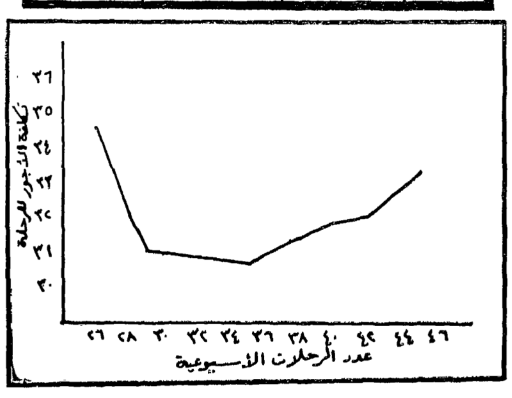
الحــــل

أولا ـ حساب دخول السائقين من شهر ابريل :

السائقون	عدد الرحلات	الدخل المستحـــــــق	الاجر المدفوع
١	٢٦	٢٦ × ٣٠ = ٧٨٠	٩٠٠
٢	٢٨	٢٨ × ٣٠ = ٧٤٠	٩٠٠
٣	٢٩	٢٩ × ٣٠ = ٨٧٠	٩٠٠
٤	٣٠	٣٠ × ٣٠ = ٩٠٠	٩٠٠
٥	٢٨	٢٨ × ٣٠ = ٧٤٠	٩٠٠
٦	٣٥	٣٠×٣٠ + ٥×٣٥ = ١٠٧٥	١٠٧٥
٧	٣٨	٣٠×٣٠ + ٥×٣٥ + ٣×٤٠ = ١١٩٥	١١٩٥
٨	٤٠	٣٠×٣٠ + ٥×٣٥ + ٥×٤٠ = ١٢٧٥	١٢٧٥
٩	٤٢	٣٠×٣٠ + ٥×٣٥ + ٥×٤٠ + ٢×٤٥	
		= ١٣٦٥	١٣٦٥
١٠	٤٥	٣٠×٣٠ + ٥×٣٥ + ٥×٤٠ × ٥×٤٥	
		= ١٥٠٠	١٥٠٠

ثانيا ــ تحديد تكلفة الاجور للرحلة

السائقون	عدد الرحلات الاسبوع الاول من ابريل	تكلفة الاجور للسائق	تكلفة الاجور للرحلة
١	٢٦	٩٠٠	٣٤ر٦
٢	٢٨	٩٠٠	٣٢ر١٤
٣	٢٩	٩٠٠	٣١ر٣
٤	٣٠	٩٠٠	٣٠ر٠٠
٥	٢٨	٩٠٠	٣٢ر١٤
٦	٣٥	١٠٧٥	٣٠ر٧١
٧	٣٨	١١٩٥	٣١ر٤٤
٨	٤٠	١٢٨٧	٣١ر٨٧
٩	٤٢	١٣٦٥	٣٢ر٥
١٠	٤٥	١٥٠٠	٣٣ر٣٣



ثانياً — أنظمة ربط الاجر بالانتاج لمجموعة العاملين فى مكان معين أو فى المشروع

قد يصمم النظام بحيث ترتبط التغيرات فى دخل العامل بالتغير فى انتاج المجموعة التى يعمل معها فى نفس المكان ، أو فى انتاج القسم أو صالة الانتاج التى يتواجد فيها ، أو انتاج المشروع ككل . ولذلك تطبق المنشآت أحد ثلاث أشكال من الانظمة الجماعية .

أ — ربط دخل العامل بانتاج المجموعة التى يعمل معها :

قد يتعذر قياس انتاج كل من العاملين فى موقع معين ، وذلك فى الحالات التى يكون فيها الناتج محصلة لجهود مجموعة من العمال . ففى صناعة السجائر مثلا نجد أن الناتج المحقق على كل آلة يرتبط بجهد مجموعة من العمال تتكاتف لتحقيق الناتج : العامل المسئول عن تشغيل آلة السجائر والمساعد والميكانكى الذى يتولى صيانة الآلة واصلاح أى عيب فيها بمجرد ظهوره . وفى ورش الصيانة والاصلاح للالات والمعدات نجد أن مجموعة من العمال تشترك فى اصلاح عيب معين أو فك أجزاء المعدات والكشف عليها . وفى سيارات نقل البضائع يتأثر وقت الرحلة وبالتالى عدد الرحلات اليومية بالجهد الذى يبذله السائق ومعاونه الذى يقوم بالتحميل والتفريغ للبضاعة . فى هذه الحالات يسجل الانتاج للمجموعة ثم تحاسب المجموعة ويوزع الدخل الذى تستحقه على أفرادها .

وقد يكون الانتاج قابلا للقياس لكل عامل على حدة ، ولكن من المرغوب فيه أن يتولى العمال المهرة والقدامى ارشاد وتوجيه العمال الجدد والمساهمة فى رفع مهارتهم . ولذلك تحاسب المجموعة على انتاجها كفريق ، رغبة فى تشجيع أعضاء الفريق مع مقارنة بعضهم البعض .

وفى حالات أخرى تستهدف المحاسبة الجماعية استخدام المجموعة كقوة ضغط على العناصر الكسولة أو المشاغبة ، اذ أن تكاسل بعض

الاعضاء أو عدم انضباطهم لابد وأن يؤثر على دخول الآخرين •

أخيرا قد تطبق المحاسبة الجماعية لتحقيق التكافؤ فى الفرص بين العاملين فى الاقسام المختلفة للحصـــول على زيادة فى الدخـل • ففى بعض المشروعات التجارية توجد بعض الاقسام الغير مربحة بطبيعتها • وبالتالى فان ربط دخول العاملين فى بعض الاقسام بالناتج المحقق بهـا يؤدى حتما الى حصولهم على دخول منخفضة لاسباب لا دخل لهم فيها ، والعكس فى الاقسام الاخرى • ففى الاقسام التى تبيع سلع يشتد الطلب عليها ، يتمتع العاملون بدخول مرتفعة . وتلك التى ينخفض الطلب عـلى الاصناف التى تعرضها ، يحصل العاملون فيها على دخول منخفضـة • وتفاديا لذلك يحسب الدخل للعاملين فى مجموعة من الاقسام حسب ناتج الاقسام جميعا ، ثم توزع الحصيلة بينهم •

ولا تختلف طريقة حساب الدخل المستحق للمجموعة هنا عنهـا فى طرق الحساب الفردية ، اذ يحدد الاجر الذى سيدفع عن كل قطعـة أو ساعة انتاج تتحقق بواسطة المجموعة ، ويضرب هذا الاجر فى عـــدد ساعات الانتاج أو عدد القطع التى انتجت خلال فترة الحساب • كمـا يحدد حد أدنى مضمون لدخل الجماعة بصرف النظر عن الانتاج المحقق، وتوزع الحصيلة التى تزيد عن الحد الادنى بين أعضاء الجماعة بالتساوى أو بنسبة أجورهم الاساسية ، أو وفقا للقاعدة التى يتفق عليها •

مثال ـــ ربط الاجر بالانتاج لمجموعة من العمال :

تستخدم الشركة القومية للاســمنت نظام لربط الاجر بالانتـاج بالنسبة لكل مجموعة من العمال فى قسم التعبئة والشحن • وتتكون كل مجموعة من أربعة أشخاص ، يقوم أحدهم بتشغيل آلة تعبئة الاسمنت فى الاكياس ويقوم الآخرون برفع الاكياس المعبئة الى السيارة التى تنقله الى مواقع التسليم •

ويقضى النظام بوجود حد أدنى لانتاج المجموعة يتمثل فى ٨٥ فى المائة من الانتاج المحدد يوميا للالة (على أساس ٦ ساعات عمل يوميا) ،

فاذا زاد الانتاج عن الحد الادنى تمنح المجموعة زيادة فى أجورها بنفس معدل الزيادة فى الانتاج وتتم المحاسبة للعمال يوميا .

وفيما يلى الانتاج المحقق للمجموعة خلال الايام الستة لاسبوع العمل من ١ الى ٦ ابريل ١٩٧٨ .

الايام	الانتاج المحقق بالاكياس
١	١٨٠
٢	١٧٠
٣	١٧٥
٤	١٨٥
٥	١٥٠
٦	١٦٠

اذا علمت ان الانتاج المحدد للالة فى الساعة هو ٣٠ كيس ، وان جملة الاجور الاساسية للعمال الاربعة يوميا ٣ جنيه .

المطلوب :

(١) تحديد الزيادة المستحقة فى الاجور لهؤلاء العمال يوميا .

(٢) بافتراض ان الاجور الاساسية اليومية للعمال الاربعة متساوية (٧٥ قرش لكل منهم) . حدد نصيب كل عامل من الزيادة اليومية فى الدخل .

الحل

الانتاج المحدد للالة يوميا = ٣٠ × ٦ = ١٨٠ كيس

الحد الادنى لانتاج المجموعة يوميا = ١٨٠ × ٨٥ر = ١٥٣ كيس

معدل الزيادة اليومية فى الانتاج والزيادة المستحقة فى أجور المجموعة كما يلى :

الايام	الانتاج المحقق	الحد الادنى	معدل الزيادة فى الانتاج	الزيادة المستحقة فى الدخل
١	١٨٠	١٥٣	١٧ر٦ فى المائة	٥٢٨ر جنيه
٢	١٧٠	١٥٣	١١ر١	٣٣٣ر
٣	١٧٥	١٥٣	١٤ر٣	٤٢٩ر
٤	١٨٥	١٥٣	١٩ر٦	٥٨٨ر
٥	١٥٠	١٥٣	-(١ر١٢)	—
٦	١٦٠	١٥٣	٤ر٥	١٣٥ر
				٢ر٠١٣

الزيادة فى الاجر المستحقة لكل عامل خلال الاسبوع الاول

= ٢ر٠١٣ ÷ ٤ = ٥٠٣ر جنيه

ومن الممكن أن يتفق على توزيع الزيادة المستحقة فى الاجر بنسبة معينة تعكس الاختلاف فى المهارة أو الجهد المبذول • فمن الممكن فى المثال السابق أن يخصص ثلث الزيادة مثلا للعامل المسئول عن تشغيل الآلة على أساس أنه أكثر مهارة من عمال التحميل ، على أن يوزع البـاقى وقدره الثلثين بين العمال الثلاثة الآخرين •

ب ـ ربط دخل العامل بانتاج أو نتائج أعمال القسم الذى يعمل فيه

ترتبط الزيادة هنا فى دخل العامل بالتغير الذى يطرأ عـلى انتاج القسم الذى يعمل فيه أو قيمة الناتج المحقق بواسطة القسم خلال فترة المحاسبة •

ففى بعض المصانع يكون الانتاج القابل للقياس هو انتاج القسـم ككل (شركات الحرير الصناعى ، شركات انتـاج الكيمـاويات) • وفى الفنادق والمطاعم يتحقق الايراد للمطعم باشـتراك جميـع العاملين فى

المطبخ والمطعم ، اذ أن الاقبال على مطعم معين أو فندق مع ينيتوقف على جودة الطعام وأسلوب الخدمة المتبع . فى مثل هذه الحالات يوضع النظام بحيث يسمح بتغير دخول العاملين مع التغير فى ربحية القسم الذى يعملون فيه أو التغير فى المبيعات المحققة .

فاذا طبقت ربحية القسم كأساس لتحديد مستحقات العمال ، يتحدد مقدما السعر التقديرى الوحدة من الناتج ، ثم يسجل الانتاج الفعلى ويقيم بسعر البيع ، ثم تحسب التكاليف الفعلية التى تحملها المشروع فى سبيل تحقيق هذا الانتاج ، وتطرح التكاليف التقديرية من قيمة الناتج . ويعطى العاملون نسبة من هذا الربح يتفق عليها مقدما .

مثال : ربط الزيادة فى الاجور بالزيادة فى ايرادات القسم :

فيما يلى البيانات التى جمعت بقصد حساب مستحقات العمال فى أحد الاقسام الانتاجية فى الشركة المصرية للحرير الصناعى عن شهر أبريل ١٩٧٨ .

١ ــ الانتاج المحقق فى ابريل بالتكلفة ٢٠٠٠٠ جنيه

٢ ــ سعر البيع للوحدة ١٠ جنيه

٣ ــ التكاليف التقديرية للقسم

مواد خام ١٥٠٠٠٠ جنيه

أجور عمال ٢٥٠٠٠ جنيه

وقود كهرباء ٥٠٠٠

مرتبات ١٠٠٠

استهلاك مبانى القسم ٥٠٠

استهلاك آلات القسم ١٠٠٠

تأمين حريق وسرقة ٥٠٠

نصيب القسم فى المصروفات العمومية ٥٠٠٠

نصيب القسم من المصروفات الادارية ٣٠٠٠

نصيب القسم من مصروفات البيع ١٠٠٠

٤ ـــ يقسم الفائض بين المنشأة والعمال بنسبة ٨٠ الى ٢٠
٥ ـــ توزع حصة العمال بنسبة أجورهم الاساسية

المطلوب :

تحديد حصة العاملين ثم نصيب الجنيه أجور من هذه الحصة • بفرض أن المرتب الشهرى لأحد العمال ٤٠ جنيه • احسب الزيادة المستحقة له خلال شهر ابريل ؟

الحل

أولا ـــ حصة العاملين فى الفائض المحقق خلال شهر ابريل :

الايرادات المحققة		٢٠٠٠٠٠
مصروفات القسم		
مواد خام	١٥٠٠٠٠	
اجور عمال	٢٥٠٠٠	
وقود وكهرباء	٥٠٠٠	
مرتبات	١٠٠٠	
استهلاك مبانى القسم	٥٠٠	
استهلاك آلات القسم	١٠٠٠	
تامين حريق وسرقة	٥٠٠	
م • عمومية	٥٠٠٠	
م • ادارية	٣٠٠٠	
م • بيع	١٠٠٠	
		١٩٢٠٠٠
الفائض خلال شهر ابريل		٨٠٠٠

حصة العمال فى الفائض = ٨٠٠٠ × ٢٠ر = ١٦٠٠ جنيه

نصيب الجنيه من الفائض = ١٦٠٠ ÷ ٢٦٠٠٠ = ٠٦ر جنيه

الزيادة المستحقة لعامل مرتبه ٤٠ جنيه = ٤٠ × ٠٦ر = ٤٠ر٢جنيه

الدخل الاجمالى المدفوع له = ٤٠ + ٤٠ر٢ = ٤٠ر٤٢ جنيه

مثال (٢) : ربط الزيادة فى دخل العامل بالزيادة فى ايرادات القسم :

يفرض نظام الفنادق فى مصر أن يضـــاف الى فاتورة الاقامة أو الطعام ١٢ فى المائة مقابل الخدمة ، وتحجز هذه النسبة فى حساب خاص يخصص لتغطية الفاقد نتيجة الكسر أو الضياع من أدوات المـائدة ثم المكافأة للعاملين •

وفيما يلى بيان الايرادات المحققة من خدمة الاقامة والطعام خلال شهر مارس ١٩٧٨ فى الشركة الاهلية للفنادق، وكذلك قيمة الهالك والفاقد عن الادوات المستخدمة فى الخدمة فى نفس الشهر •

١ ـــ ايرادات الاقامة ١٥٠٠٠٠

٢ ـــ ايرادات الطعام ١٧٠٠٠٠

٣ ـــ المخصص للهالك أو التالف ٤ فى المائة من النسبة المخصصة للخدمة•

فاذا علمت أن الشركة تضيف على كل فاتورة ١٢ فى المائة من قيمتها مقابل الخدمة ، وان جملة الاجور الاساسـية للعاملين فى كافة مواقـع الخدمات بالفندق خلال شهر مارس ١٩٧٨ كانت ١١٠٠٠ جنيه •

المطـلوب :

١ ـــ تحديد حصة الجنيه فى الاجور الاساسية من ايرادات الخدمة •

٢ ـــ اذا كانت الاجور التى تدفع لمجموعة العاملين فى المطعم الرئيسى هى : ـــ ٢٠٠ للطباخ ١٠٠ للمساعد ، ٣٥ لعامل المطبخ ، ٦٠ لرئيس المطعم ، ٣٠ لعاملة الخدمة ، ١٥ لعامل النظافة ، ٢٢ للمحصل • احسب الدخل الاضافى المستحق لكل منهم عن شهر مارس •

الحـــل

جملة ايرادات الفندق فى خلال مارس = ١٥٠٠٠٠ + ١٧٠٠٠٠ = ٣٢٠٠٠٠ جنيه

حصيلة الخدمة بواقع ١٢ فى المائة = ٣٢٠٠٠٠ × ١٢ر = ٣٨٤٠٠ جنيـــه

مخصص الكسر والفاقد = ٣٢٠٠٠٠ × ٠٤ر = ١٢٨٠٠ جنيه

المخصص لمكافآت العاملين = ٣٨٤٠٠ — ١٢٨٠٠ = ٢٥٦٠٠ جنيه

حصة الجنيه أجور من هذه المكافآت = ٢٥٦٠٠ ÷ ١١٠٠٠ = ٢ر٣٢ جنيـــه

الدخل الاجمالى للعاملين فى المطعم :

العمـل	الاجر الاساسى	الدخل الاضـــــافى	جملة الدخل
الطـباخ	٢٠٠	٢٠٠×٢ر٣٢ = ٤٦٤	٦٦٤
مساعد الطباخ	١٠٠	١٠٠×٢ر٣٢ = ٢٣٢	٣٣٢
عامل المطبخ	٢٥	٢٥ × ٢ر٣٢ = ٥٨	٨٣
رئيس المطعم	٦٠	٦٠ × ٢ر٣٢ = ١٣٩ر٢	١٩٩ر٢
عامل الخدمة	٢٠	٢٠ × ٢ر٣٢ = ٤٦ر٤	٦٦ر٤
عامل النظافـة	١٥	١٥ × ٢ر٣٢ = ٣٤ر٨	٤٩ر٨
المحصل	٢٢	٢٢ × ٢ر٣٢ = ٥١ر٠٤	٧٣ر٠٤

ح — ربط التغير فى دخول العاملين بالتغير فى الناتج للمشروع ككل :

يعد النظام هنا بحيث يضمن تثبيت نسبة الاجور الى قيمة الانتاج أو الى القيمة المضافة ، وبالتالى يسمح بتغير الاجور فقط اذا تغيرت قيمة الناتج المحقق وزادت ايرادات المشروع ، أو اذا تغيرت قيمة ما اضـــافة العاملون بجهدهم الى ما قدم لهم من موارد ومســـتلزمات • ويجـــرى حساب الناتج كل فترة على أن يقيم بأسعار ثابتة حتى لا يحصـــــل العاملون على زيادة فى الاجور نتيجة تغير أسعار المنتجات فى السوق وهو تغير لا دخل لهم فيه •

وتوزع الحصيلة المستحقة على العمال بنسبة أجورهم الاســاسية بمعنى أن يحسب نصيب الجنيه أجور من الزيادة ، ثم يضرب فى المرتب الاساسى لكل عامل خلال فترة المحاسبة •

وتميز بعض المشروعات عند تطبيق النظام بين العمال على أساس بعض المؤشرات التى لها تأثير على الانتاج أو القيمة المضافة مثل عـــدد أيام الغياب • ويتم ذلك بأن يضرب الدخل الاضافى المســتحق للعامل فى معامل يمثل النسبة بين عدد أيام حضوره للعمل خلال فترة المحاسبة وعدد أيام العمل المفروض أن يحضرها •

مثال : التغير فى دخول العمال مع تغير قيمة الناتج :

فيما يلى البيانات التى جمعت بقصد تحديد مستحقات العمال فى أحد المصانع عن الربع الاول من عام ١٩٧٨ وذلك من حوافز الزيادة فى الانتاج :

١ ـــ تلتزم الشركة بعدم زيادة نسبة الاجور الى قيمة الانتـــاج عام ١٩٧٧ وذلك بالاسعار الثابتة

٢ ـــ كانت قيمة الانتاج عام ١٩٧٧ فى حدود ٠٠٠ ٠٠٠ ٤ جنيه

٣ ـــ بلغت الاجـــور المـــدفوعة عـــام ١٩٧٧ ٠٠٠ ٠٠٠ ٥٠٠ جنيه

٤ ـــ المبيعات فى الربع الاول من عـــام ١٩٧٨ ٠٠٠ ١٥٠ جنيه

٥ ـــ بضاعة كاملة الصنع فى أول ينـــاير ١٩٧٨ ٠٠٠ ٣٠٠ جنيه

٦ ـــ بضاعة كاملة الصنع فى ٣١ مارس ١٩٧٨ ٠٠٠ ٢٠٠ جنيه

٧ ـــ بلغ متوسط الزيادة فى أسعار منتجات الشركة عام ١٩٧٨ عن أسعار ١٩٧٧ ، ١٥ فى المائة •

٨ ـــ الاجوز الاساسية خلال الربع الاول من عام ١٩٧٨ كانت ١٣٥٠٠٠ جنيـــه

المطـــلوب :

١ ـــ حدد الزيادة المستحقة فى الاجور لجميع العاملين عن الربع الاول من عام ١٩٧٨ •

٢ ـــ احسب الزيادة المستحقة عن كل جنيه من الاجور الاساسية •

٣ ـ اذا كان الاجر الاساسى لمجموعة من العمال وعدد أيام العمل الفعلية لكل منهم وعدد أيام العمل للمصنع على الوجه الآتى خلال الربع الاول من العام •

العمال	الاجر الاساسى	عدد ايام العمل الفعلية	عدد ايام العمل للمصنع
١	٧٥	٨٠	٨٠
٢	٧٥	٧٠	٨٠
٣	٩٢	٦٨	٨٠
٤	٨٠	٧٨	٨٠
٥	٩٥	٦٥	٨٠

فالمطلوب حساب الزيادة المستحقة لكل منهم فى الدخل عن الربع الاول من العام ؟

١ ـ الزيادة المستحقة للعمال عن الربع الاول من عام ١٩٧٨ :

$$\text{نسبة الاجور الى قيمة الانتاج عام ١٩٧٧} = \frac{٥٠٠٠٠٠}{٤٠٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ١٢٥٪$$

فرق المخزون السلعى للربع الاول عام ١٩٧٨ = ٣٠٠٠٠٠ ـ ٢٠٠٠٠٠ = ١٠٠ ٠٠٠ = جنيه

قيمة الانتاج للربع الاول عام ١٩٧٨ = ١٥٠٠٠٠٠ ـ ١٠٠٠٠٠ = ١٤٠٠٠٠٠

قيمة الانتاج للربع الاول من عام ١٩٧٨ بأسعار ١٩٧٧

$$= \frac{١٤٠٠٠٠٠ \times ١٠٠}{١١٥} = ١٫٢١٧٫٣٩١$$

$$\text{الاجور المستحقة للعمال عن الربع الاول من عام ١٩٧٨} = \frac{١٢١٧٣٩١ \times ١٢ر٥}{١٠٠}$$

= ١٤٦٠٨٦ر٩٤ جنيه

الزيادة المستحقة للعمال عن الربع الاول من عام ١٩٧٨ =

١٤٦٠٨٦ر٩٤ — ١٣٥٠٠٠ = ١١٠٨٦ر٩٤

٢ — قيمة الزيادة المستحقة عن كل جنيه من الاجور الاساسية = ١١٠٨٦ر٩٤ ÷ ١٣٥٠٠٠ = ٠٨٢ر جنيه

٣ — **مستحقات مجموعة العمال بعد أخذ الغياب فى الحسبان :**

العمال	الاجر الاساسى	الزيادة لكل منهم
١	٧٥	٧٥×٠٨٢ر = ٦ر١٥
٢	٧٥	٧٥×٠٨٢ر×(٧٠ ـ ٨٠) = ٥ر٨٠
٣	٩٢	٩٢×٠٨٢ر×(٦٨ ـ ٨٠) = ٦ر٤١
٤	٨٠	٨٠×٠٨٢ر×(٧٨ ـ ٨٠) = ٦ر٩١
٥	٩٥	٩٥×٠٨٢ر×(٦٥ ـ ٨٠) = ٦ر٢٠

د — ربط التغير فى دخول العاملين بالتغير فى تكاليف الانتاج :

يساهم العمال من خلال خبراتهم وجهدهم وعنايتهم فى تخفيض تكاليف الانتاج فى المصانع أو تكاليف تنفيذ المشروعات فى شركات المقاولات . فمن خلال العناية باستخدام المواد ، يمكن أن تنخفض كمية التالف أو الهالك من المواد أثناء التنفيذ . ومن خلال الحرص على الآلات والمعدات يمكن أن تنخفض تكاليف الاصلاح . ومن خلال العناية يمكن توفير جزء من الوقود المستخدم . ولذلك قد يصمم النظام بحيث يعطى للعمال جزء من الوفر فى المصروفات عن الارقام التقديرية الموضوعة مسبقا .

ويفرض النظام هنا وضع موازنة تقديرية للمصروفات للمشروع ككل أو لكل قسم على حده أو لكل عملية ولكل مرحلة (بالنسبة للمقاولات

أو التركيبات) ، ثم تسجل المصروفات المباشرة الفعلية ، وتحمل المصروفات غير المباشرة والعمومية وفقا للنظام المتفق عليه • ويحسب الوفر فى هذه المصروفات على فترات أثناء السنة أو أثناء تنفيذ العملية (كل ثلاث شهور مثلا) ، ثم يحدد نصيب العمال من هذا الوفر ويوزع عليهم أما بالتساوى أو بنسبة أجورهم الاساسية •

مثـــال :

فيما يلى بيان بالتكاليف الفعلية للمرحلة الاولى من عملية انشاء فندق السلام والذى يجرى تنفيذه بواسطة الشركة المصرية للمقاولات ، وقد تم تنفيذها خلال الستة شهور الاولى من عام ١٩٧٨ •

١ ـــ مواد خام ٤٠٠٠٠٠

٢ ـــ أجور مباشرة ١٠٠٠٠٠

٣ ـــ استهلاك أدوات ١٠٠٠٠

٤ ـــ استهلاك معدات ٢٠٠٠٠

٥ ـــ وقود للمعدات ٢٠٠٠

٦ ـــ مستلزمات أخرى ٣٠٠

٧ ـــ نصيب المرحلة من المصروفات الادارية للشركة ٢٠٠٠٠

٨ ـــ نصيب المرحلة من العمومية الاخرى ١٥٠٠٠

ـــــــــــ ٥٧٠ ٠٠٠

فاذا علمت ان المصروفات التقديرية لهذه المرحلة كانت فى حدود ٠٠٠ ٥٠٠ جنيه وان الشركة تقسم الوفر فى التكاليف بينها وبين العاملين بنسبة ٧٠ : ٣٠ •

اذا علمت أيضا ان حصة العاملين توزع بنسبة أجورهم الاساسية •

المطـــلوب :

١ ـــ تحديد نصيب العمال من هذه الوفورات ؟

٢ ـــ تحديد حصة الجنيه من الاجور الاساسية من هذه الزيادة ؟

الحـــــل

١ ـــ حصة العمال :

الوفورات فى التكاليف = ٠٠٠ ٥٧٠ – ٠٠٠ ٥٠٠ = ٧٠٠٠٠ جنيه

حصة العمال = ٠٠٠ ٧٠ × ٣٠ر = ٢١٠٠٠ جنيه

٢ ـــ حصة الجنيه من الاجور الاساسية من هذه الزيادة :

= ٢١٠٠٠ ÷ ١٠٠٠٠٠ = ٢١ر جنيه

ثالثا : ربط الاجر بالناتج للعاملين فى مجال البيع

تعتبر أنظمة ربط الاجر بالناتج للعاملين فى مجال البيـــع من أقدم الانظمة ٠ فمنذ بدأت التجارة كنشاط اقتصادى ، اختار المنتجون محلات فى المناطق المختلفة لكى يعرضوا فيها منتجاتهم أو أشخاص لتمثيلهم وذلك فى مقابل نسبة من قيمة المبيعات ، وأصبحت دخول هؤلاء تحسب عـــلى أساس النسبة المتفق عليها مضروبة فى رقم المبيعات الاجمالى أو الصافى٠ ثم استمر التطبيق على المشتغلين بالبيع من العاملين من خلال ربط دخولهم بالناتج المحقق من جهودهم ٠

ويتمثل الناتج المحقق بواسطة العاملين فى مجال البيـــع فى قيمـــة المبيعات التى تتم خلال فترة المحاسبة ٠ وعلى ذلك توضـــع أنظمة ربط الاجر بالناتج بالنسبة لهؤلاء على أساس السماح بزيادة دخل العامل مع زيادة المبيعات ٠

وحتى لا يتنافس العمال على البيع فى المناطق المضـــمونة أو التى يكاد الطلب أن يكون فيها مؤكد ، يحدد لكل مندوب بيع منطقة جغرافية معينة أو مجموعة معينة من العملاء ويتولى خدمتهم وتسجل المبيعات فى كل منطقة أو لكل مجموعة من العملاء ٠

وفى محلات الاقسام أو المحلات التجارية يطلب من عامل البيـــع

التوقيع على اذن الدفع الذى يعد للعميل لكى يسدد به ثمن البضاعة المشتراه ثم تحصر فى نهاية كل مدة الاذون التى تحمل توقيع كل بائع لتحديد رقم المبيعات الذى حققه •

وعادة ما يستثنى من المحاسبة المبيعات التى لم يبذل العاملين فى جهاز البيع أى مجهود فى تحقيقها ، مثل التوريدات الحكومية التى ترد بالامر المباشر، أو المبيعات لمشروعات أخرى والتى تتم بحكم وجود مصلحة مشتركة بين البائع والمشترى، كذلك تستثنى مبيعات الاصناف التى تتمتع بمركز احتكارى فى السوق ويفوق الطلب عليها المعروض منها •

وتحسب مستحقات رجال البيع على أساس فردى أو على أساس جماعى • أى قد يحاسب كل مندوب بيع على حده أو تحاسب المجموعة الموجودة فى قسم معين أو منطقة معينة ، ثم تقسم الحصيلة بينهم •

ويدفع لمندوب البيع أو للمجموعة نسبة مئوية من صافى قيمة المبيعات التى يتم تحصيلها • أى ان الدفع يتم على المبيعات بعد استقطاع كافة أنواع الخصم التى تكون قد منحت ، وكذلك المردودات ، كذلك تدفع المستحقات على المبالغ التى يتم تحصيلها حتى يبذل رجال البيع جهد خاص فى الاستعلام عن الاشخاص الذين يطلبون الشراء الاجل ، وحتى يتابع هؤلاء تحصيل مستحقات المشروع فى مواعيدها •

وقد تحتسب مستحقات رجال البيع على أساس نسبة ثابتة وعلى كل جنيه من المبيعات ، أو على أساس نسبة ثابتة تبدأ بعد حد أدنى من المبيعات • بمعنى ان يشترط الحصول على الزيادة فى الدخل أن يحقق رجل البيع حد أدنى من المبيعات ، فيحدد النظام مثلا لكل مندوب بيع حد أدنى ٥٠٠ جنيه شهريا ، فاذا زادت مبيعاته عن هذا الرقم يعطى نسبة مئوية من قيمة الزيادة •

وقد تكون النسبة متدرجة ارتفاعا أو انخفاضا ، بحيث يستحق مندوب البيع نسبة مئوية من صافى المبيعات حتى رقم معين ، ثم نسبة أكبر أو أقل اذا زادت المبيعات حتى رقم آخر ، وهكذا • بمعنى ان تقسم

المبيعات الى شرائح ويخصص لكل منها نسبة مئوية تتدرج ارتفاعا أو انخفاضا • فيقال مثلا ان مندوب البيع يستحق ٣ فى المائة على الـ ٥٠٠٠ جنيه الأولى ثم ٤ فى المائة على الـ ٥٠٠٠ الثانية وهكذا •

وقد يتكون دخل مندوب البيع من نسبتين : أحدهما تنسب الى صافى المبيعات التى يتم تحصيلها ، والثانية تدفع على المبيعات الاجلة فى حالة عدم وجود أى ديون معدومة خلال فترة المحاسبة • فيدفع مثلا لرجل البيع ٣ فى المائة على صافى المبيعات المحصلة ، ثم ١ فى المائة من المبيعات الاجلة خلال العام فى حالة عدم اعدام أى دين للشركة من بين الديون التى نشأت بسبب مبيعاته •

وقد تختلف النسبة التى تعطى على المبيعات من قسم أو من مجموعة الى أخرى من المنتجات وذلك حسب الجهد المتوقع من العاملين فى البيع فى الأقسام أو فى تنشيط المبيعات للاصناف المختلفة • ففى الاقسام التى تنشط فيها حركة البيع نتيجة للاقبال على المنتجات التى تعرضها والذى يرجع الى وجود طلب فى السوق ، تكون النسبة منخفضة ، وفى الاقسام التى تعرض منتجات بطيئة الحركة ، تكون النسبة مرتفعة • كذلك الحال بالنسبة للاصناف ، فقد يسمح النظام بنسبة عالية للمندوب على الاصناف البطيئة الحركة أو الراكدة أو يعطيه نسبة منخفضة على الاصناف السريعة البيع •

ويتحمل مندوب البيع فى بعض الحالات جزء من المصروفات التى تنفق فى سبيل البيع خصما من العمولة ، فتخصم من مستحقاته تكاليف تذاكر السفر والاقامة وأى مصروفات أخرى تكون قد صرفت لاتمام البيع •

ويحصل البائع على مرتب ثابت ثم النسبة المقررة على المبيعات ، أو قد يحصل على نسبة على المبيعات مع ضمان حد أدنى ثابت للاجر • فقد يوضع النظام بحيث يعطى البائع ٣٠ جنيه شهريا مثلا ثم نسبة على المبيعات تصل الى ٥ فى المائة • وبالتالى اذا وصلت مبيعاته ٥٠٠ جنيه

فى أحد الشهور مثلا يستحق الى جانب المرتب دخلا اضـافيا قدره ٢٥ جنيه • أو قد يوضع النظام بحيث يعطى ٥ فى المائة عـلى المبيعات مع ضمان حد أدنى للاجر قدره ٣٠ جنيه • فاذا فرضنا مثلا ان بائع وفقـا لهذا النظام حقق مبيعات فى أحد الشهور ٨٠٠ جنيه فيستحق عنها دخل قدره ٤٠ جنيه يدخل فيها المرتب الاساسى (أى ٣٠ جنيه مرتب أساسى مضافا اليها ١٠ جنيه دخل اضافى) • وفى الشهر التالى حقق مبيعات ٥٠٠ جنيه وبالتالى استحق عنها ٢٥ جنيه • فى هذا الشـهر الاخير ، يدفع له الحد الادنى وقدره ٣٠ جنيه •

مثال : تحديد العمولات المستحقة لرجال البيع :

فيما يلى المبيعات والتحصيلات التى تمت خلال شهر ابريل ١٩٧٨ بواسطة أحد مندوبى البيع فى الشركة الاهلية للتجارة •

	المبيعات	التحصيلات
	جـ	
١ ابريل	٢٠٠	—
٥ ابريل	٤٠٠	١٠٠
١٢ ابريل	٦٠٠	٨٠٠
١٥ ابريل	١٠٠	—
١٨ ابريل	٥٠	—
٢٥ ابريل	٢٠٠	٥٠
٢٨ ابريل	٣٠٠	١٥٠
المجموع	١٨٥٠	١١٠٠

فاذا علمت :

١ ــ ان الشركة تدفع لمندوب البيع مرتب ثابت قدره ٢٥ جنيه فى الشهر ثم ٥٪ على المبيعات للاصناف العادية و ٨٪ للاصناف الراكدة •

٢ ـــ ان النسبة تدفع على التحصيلات •

٣ ـــ ان تحصيلات بين ٢٥ و ٢٨ كانت لمبيعات الاصناف الراكدة •

٤ ـــ يحتجز من المستحقات الاضافية للعامل ١٠٪ تحت حساب الديون التى قد تنعدم على أن يصفى هذا الحساب فى نهاية كل عام •

المطلوب :

تحديد الدخل المستحق لهذا العامل عن شهر ابريل ١٩٧٨ •

الحـــل

التاريخ	المبيعــــات	التحصـيلات
	جـ	
١ ابريل	٢٠٠	—
٥ ابريل	٤٠٠	١٠٠
١٢ ابريل	٦٠٠	٨٠٠
١٥ ابريل	١٠٠	—
١٨ ابريل	٥٠	—
٢٥ ابريل	٢٠٠	٥٠
٢٨ ابريل	٣٠٠	١٥٠
المجموع	١٨٥٠	١١٠٠

متحصلات البيع للاصناف السريعة الحركة = ١٠٠ + ٨٠٠ = ٩٠٠

متحصلات البيع للاصناف البطيئة = ٥٠ + ١٥٠ = ٢٠٠

العمولة المستحقة عن المبيعات = (٩٠٠ × ٠٥ر) + (٢٠٠×٠٨ر)

= ٤٥ + ١٦ = ٥١ جنيه

الجزء المحتجز لمواجهة الديون المعدومة = ٥١ × ١ر = ١ر٥ جنيه

الدخل الصافى المستحق بعد خصم الجزء المحتجز لحساب الديون المعدومة = ٥١ ـــ ١ر٥ = ٩ر٤٦ جنيه

اجمالى الدخل المستحق للعامل خلال ابريل = ٢٥ جنيه + ٩ر٤٥ = ٩ر٧٠ جنيه

رابعاً : ربط الاجر بالانتاج للعمالة غير المباشرة

بدأ حديثا تطبيق أنظمة ربط الاجر بالانتاج على العمالة غير المباشرة والتى تعمل فى مجالات متنوعة مثل الصيانة ، ترتيب المخازن ، عمال النقل .

وبالرغم من أن التطبيق لايزال محدود . الا أنه يعتمد بالدرجة الاولى على وضع أنماط للاعمال التى تؤدى أو لتكلفة أداء الاعمال ثم مقارنة المنفذ فعلا بهذه الانماط ، فاذا زاد ما تحقق من انجازات أو انخفضت التكاليف يعطى العامل زيادة فى أجره .

فبالنسبة لاعمال الصيانة تقسم عادة الى نوعين : أعمال الصيانة الوقائية حيث يقوم العامل المخصص لها بفحص الآلة أو الجهاز بشكل دورى وتسجيل بيانات عن حالته ، ثم اجراء بعض التنظيفات أو المعالجات . ومن المفروض أن يسجل ما يقوم به من عمل كتابة بالنسبة لكل من الاجهزة التى قام بفحصها . ويحدد عادة معدل زمنى لهذه الاعمال ، فاذا انجزها العامل فى مدة أقل يعطى مكافأة بنسبة الوفر فى ساعات العمل . كذلك الحال بالنسبة لاعمال الاصلاح ، يدرس كل نوع من الاعطال ، وتحدد مدة نمطية لانجازه فاذا تم بواسطة العامل فى مدة أقل يمنح أجرا اضافيا بنسبة الوفر فى وقت التنفيذ .

وتعطى بعض المنشآت الزيادات فى الاجر لعمال الصيانة على أساس الوفر فى تكاليف الاصلاحات ، وتكاليف الوقت الضائع ، اذ يوضع من التجربة حد أقصى لتكاليف الاصلاحات أو الوقت الضائع ، فاذا انخفض الرقم المتفق عن الرقم المقدر يعطى عمال الصيانة نسبة من الوفر الذى تحقق .

وبالمثل بالنسبة لعمال الشحن كالسائقين ومعاونيهم يتفق على أجر للكيلومتر المقطوع مع ضمان حد أدنى للاجر اليومى أو الاسبوعى .

وأحيانا يضاف الى هذا الاجر نسبة من الوفورات فى تكاليف تشغيل السيارة وصيانتها ، اذ يعد كشف سنوى بتكاليف التشغيل ، ويقارن هذا بتكاليف نمطية يتفق عليها ، فاذا انخفضت التكاليف الفعلية استحق السائق نسبة من الوفورات .

أما عمال المخازن فتعطى لهم الزيادة فى الاجر على أساس الوفورات التى تتحقق دوريا على تكاليف العادم أو التالف أو الكسر أثناء التخزين .

غير أن وضع معدلات للانتاج قد يكون مستحيلا بالنسبة لبعض الاقسام مثل الحسابات والمراجعة وفحص الانتاج والعلاقات العامة ، ولذلك تفضل بعض المنشآت اعطاء العمالة غير المباشرة (العمال بخلاف عمال الانتاج) نسبة من حصيلة الزيادة المستحقة للعمالة المباشرة خلال فترة المحاسبة ، على أن يتم توزيعها بنسبة الاجور الاساسية .

فاذا اتفق مثلا على أن يدفع للعمالة غير المباشرة ما يعادل ٢٠٪ من الزيادات المستحقة لعمال الانتاج شهريا ، وكانت هذه الزيادات فى شهر ابريل مثلا ٠٠٠ ٥٠ جنيه ، وكانت جملة الاجور الاساسية للعمالة غير المباشرة عن نفس الشهر ٠٠٠ ٦٠ جنيه ، فان معنى ذلك ان الحصيلة المستحقة للعمالة غير المباشرة هى ٠٠٠ ١٠ جنيه . وسيدفع لكل من العاملين خلاف عمال الانتاج مبلغ ١٦٦ مليما عن كل جنيه من أجره الاساسى (٠٠٠ ١٠ ÷ ٦٠٠٠٠) .

نفرض ان موظف بالحسابات كان مرتبه الاساسى خلال شهر ابريل ٢٠ جنيه . معنى هذا انه سيحصل عن كل جنيه من هذا المرتب حافزا اضافى قدره ١٦٦ مليما أى سيتسحق له دخل اضافى قدره ٣٫٣٢ جنيه .

خامسا : ربط الاجر بالانتاج لرجال الادارة والمشرفين

ويتم ربط الاجر بالناتج بالنسبة لرجال الادارة عن طريق تصميم نظام يسمح بزيادة دخل المديرين مع تحقق الارباح أو زيادتها عن حد أدنى معين . ويحدد النظام النسبة من الارباح التى ستخصص لرجال الادارة ثم كيفية توزيعها فيما بينهم .

وتحدد النسبة فى حالات كثيرة دون التقيد بحد أدنى من الارباح ، أى تستحق بمجرد تحقق الربح السنوى بصرف النظر عن مقـــداره أو نسبته كعائد على الاموال المستثمرة وبصرف النظر عن الخســائر التى يمكن أن تكون قد تحققت فى فترات مالية سابقة .

وتشترط بعض الشركات أن يزيد مقدار الربح عن حد معين يضمن تحقيق معدل معين للعائد على الاموال المســتثمرة كشرط لزيادة الدخل السنوى لرجال الادارة . غير أن هذه تختلف فيما بينها فى طريقة حساب العائد ، فالبعض منها يحسب العائد على أساس الربح منسوبا الى القيمة الصافية للاصول مضافا اليها الخصوم المتداولة بينمــا يفضــل البعض الآخر ان ينسب الارباح الصافية الى القيمة الصافية للاصول فقط .

وبمجرد الاتفاق على زيادة دخل رجال الادارة مع تحقق الارباح أو تحقق معدل معين للعائد على الاموال المستثمرة ، يواجه واضع النظام مشكلتين رئيستين هما : مشكلة تحديد النسبة من الارباح والتى ستوزع على المديرين ، ثم كيفية توزيع ناتج تطبيق النسبة فيما بين المستحقين .

وتحدد النسبة التى سيسمح بها للمديرين عادة على اساس تصور معين للزيادة فى دخولهم ، وقسمة هذه الزيادة على رقم الارباح المتوقع تحقيقه فى المستقبل فى المتوسط . فاذا فرضنا مثلا انه يسمح للمديرون بأن يحصلوا على زيادة فى الاجر تصل الى ٥٠٪ ، وكانت الاجـــــور السنوية المدفوعة فى حدود ٢٠٠٠٠ ، فان معنى هذا ان المبلـــغ الذى سيطلب توزيعه من الارباح على المديرين سيكون فى حدود ٠٠٠ ١٠ جنيه . فاذا كانت الارباح المتوقعة مثلا فى حدود ٧٥٠٠٠٠ جنيه سنويا ، فان معنى هذا ان النسبة التى سيحددها نظام ربط دخل المديرين بالناتج ستكون فى حد ١٫٣٣٪ من الارباح .

اما بالنسبة لتوزيع الارباح على المديرين فقد يحسب أســــاس نسبة من الاجر الاساسى لكل منهم . وتحسب هذه النسبة بقسمة رقم الارباح الذى يتقرر توزيعه والسابق حســـابه ، على جملة الاجـــور

الاساسية للمديرين • فاذا فرضنا فى المثال السابق ان جملة الاجـــور الاساسية للمديرين تصل الى ٢٠٠٠٠ جنيه سنويا ، فان معنى هذا ان النسبة التى ستوزع ستكون فى حدود ٥٠ ٪ من أجورهم او ٥٠ قرش لكل جنيه ، فاذا كان المدير المالى مثلا يتقاضى راتبا سنويا قدره ٢٠٠٠ جنيه ، فان معنى هذا انه سيستحق زيادة فى هذه السنة قدرهــــا ١٥٠٠ جنيه •

وقد يتسم التوزيع وفقا لاوزان تعبر عن الجهـــد النسبى الذى يبذله كل من المديرين فى تحقيق الارباح • فى مثل هذه الحالة يتحتم على واضع النظام ان يدرس الجهود التى تبذل بواسطة كل من المــديرين وتأثيرها على الارباح حتى تأتى الاوزان عادلة ومقبولة ، لنفـرض ان الاوزان فى المثال السابق كانت كالاتى :

رئيس مجلس الادارة	٦
مدير الانتاج	٦
مدير المبيعات	٦
المدير المالى	٥
المدير الادارى	٢
مجموع الاوزان	٢٥

فاذا كانت الارباح المطلوب توزيعها فى حدود ١٠٠٠٠ جنيـه تكون القيمة المقابلة لكل وزن فى حدود ٣٠٠ جنيه وعلى ذلك يوزع المبلغ على الوجه التالى :

رئيس مجلس الادارة	٢٤٠٠
مدير الانتاج	٢٤٠٠
مدير المبيعات	٢٤٠٠
المدير المالى	٢٥٠٠
المدير الادارى	٨٠٠
المجموع	١٥٠٠٠

اخيرا يتم ربط الاجر بالانتاج للرؤساء والمشرفين على اســـاس تقييم اداء الاقسام او الوحدات المسئولين عنها • ويهتم التقييم بالدرجة الاولى بالوفورات التى يحققها كل من هؤلاء الرؤساء فى التكاليف التى يكون مسئول منها بصورة مباشرة أو غير مباشرة • وتحدد له نســـبة للزيادة فى الاجر تتغير مع تغير نســـبة الـــوفورات فى كل بنـــد من بنود المصروفات •

فيتم التقييم فى كثير من الشركات فى الدول الاوربية المتقدمة صناعيا وفى الولايات المتحدة على اساس اربع عناصر رئيسية : الوفورات فى ميزانية المصروفات المسئول عنها المشرف او الرئيس مباشرة ، الوفورات الكلية من المصروفات الادارية للشركة ككل ، الوفـــورات من المواد أو الكهرباء أو الادوات الكتابية أو أى نوع من المستلزمات التى تستخدم تحت اشرافه ، وأخيرا نسبة الزيادات فى الاجور التى دفعت لمرءوسيهم نتيجة زيادة انتاجهم عن المعدلات الموضوعة •

وتحتسب الوفورات فى المصروفات المســـئول عنهـــا المشرف والمصروفات العمومية والمواد بقسمة الفرق فى المصروفات الفعليـــة عن المصروفات المقدرة فى الموازنة التقديرية • أما بالنســـبة للزيادات فى الاجور للمرءوسين فتنسب الى جملة اجورهم الاساسية •

ونتوقع أن تختلف نسب الوفورات أو الاجور الاضافية المدفوعة العمال من شهر الى آخر ، كما ان اختلاف نسبة الوفر يؤدى الى اختلاف الاهمية النسبية لهذه الوفورات • ولذلك توضع نسبة للزيادة فى اجـــر المشرف لكل معدل للوفورات بالنسبة لكل نوع من المصروفات السابق الاشارة اليها ، وكذلك لكل معدل للاجور الاضافية التى تدفع للمرؤسين •

ويعد جدول كالاتى لهذه النسب لتسهيل حساب الزيادة فى الاجر التى يستحقها كل من المشرفين •

الوفورات في ميزانية المصروفات للقسم		الوفورات في المصروفات العمومية للشركة		الوفورات في تكاليف المواد		الاجور الاضافية المدفوعة للمرؤسين	
نسبة الوفورات	نسبة الزيادة في الأجر	نسبة الوفورات	نسبة الزيادة في الأجر	نسبة الوفورات	نسبة الزيادة في الأجر	نسبة مكافآت المرؤسين	نسبة الزيادة في الأجر
%	%	%	%	%	%	%	%
١٠ـ١٥	٥	٢ـ٥	٥	٣ـ٥	٥	٥ ـ ١٠	١
١٦ـ٢٠	١٠	٦ـ٨	١٠	٦ـ٨	١٥	١١ـ٢٠	٢
٢١ـ٢٥	١٥	٩ـ١٠	١٥	٩ـ١٠	٢٠	٢١ـ٣٠	٣

فاذا فرضنا ان احد الرؤساء حقق فى شهر يناير عام ١٩٧٨ وفرا فى ميزانية المصروفات نقسمة فى حدود ١١ ٪ ، ووفـــورات فى المصروفات العمومية ٣ ٪ ، ووفورات فى تكاليف المواد قدرها ١٠ ٪ وكانت نسبة الزيادة فى المكافآت لمرؤوسيه ٢٥ ٪ ، تكون الزيادة المستحقة فى اجره عن شهر يناير فى حدود ٣٣ ٪ (٥ ٪ + ٥ ٪ + ٢٠ ٪ + ٣ ٪)من اجره الاساسى .

الفصـــل الثـانى

خطوات اعداد ربط الاجر بالانتاج ومقومات نجاحه

يتم وضع أى نظام لربط الاجر بالانتاج فى اطار من المبادىء العامة والتى يتحتم ان تكون واضحة ومفهومة لدى ادارة المشروع والعاملين • وفى اطار هذه المبادىء يتحتم وجود حد أدنى من الانتاج أو الايراد يجب تحقيقه ، ثم من الضرورى ان توضع ضمانات كافية للالتزام بالمواصفات الموضوعة للجودة ، ويجب أن تحسب الزيادة المتوقعة فى دخل العـــامل بدقة وأن تكون هذه الزيادة مغرية كحافز ، كما يجب تسجيل انتاج العامل بدقة وتوزيع العائد بشكل عادل ، وأخيرا يتحتم أن تكون فئات الاجور الاساسية موضوعة بدقة بحيث تعكس فى اختلافها الاختلاف فى مهـــارة العـــــاملين •

ويخصص هذا الفصل لمناقشة كل من هذه النقاط بالتفصيل •

اولا : المبادىء الرئيسية التى تحكم نظام الاجر بالانتاج •

من المهم ان يرتكز نظام ربط الاجـــر بالناتج عـــلى مجمـــوعة من المبادىء الواضحة والمفهومة للجميع والتى تستهدف تحقيق الرغبة فى الحصول على زيادة فى الدخل من قبل العاملين والحـــــرص على تمكين العاملين من ذلك من قبل الادارة ، ولكن من خلال ناتج جهد العاملين • فكل زيادة فى الدخل لابد وان يقابلها وعاء يكفى لتغطية هذه الزيادة • هذه المبادى: هى :

١ ــ من المهم ان يكون واضحا للعاملين ان النظام يحكمه مبـــــدأ أساسى وهو ثبات نسبة الاجور الى قيمة الناتج بالاسعار الثـــــابتة ، وبالتالى يستفيد العمال فقط اذا زادت كمية الناتج • ويوضع هذا المبدأ لتحقيق اهداف ثلاث رئيسية : ــ

اول هذه الاهداف هو تفادى زيادة الاجور دون زيادة حقيقية فى ايرادات المشروع وبالتالى تفادى تآكل الارباح تدريجيا كما أوضحنا سابقا .

وثانى هذه الاهداف هو ارساء مبدأ المشاركة بين العمال والمشروع فى نتائج الانتعاش او الكساد . فاذا زادت الايرادات الحقيقية للمشروع زادت دخول العاملين ، واذا انخفضت ايراداته انخفضت دخولهم بالتبعية . ويقاوم العاملون ارساء هذه القاعدة على اساس ان تطبيقها لا يحقق لهم الاستقرار ، فدخولهم الشهرية من الممكن أن تختلف مما يشعرهم بعدم الامان . غير ان الرد على ذلك بسيط للغاية ، وهو ان الرفاهية مشاركة بين المشروع والعاملين فيه ، والقلق وعدم الامان يجب أن يكون أيضا مشاركة بين الطرفين . وأذا كان قدر من الامان مطلوب ومضمون من خلال الحد الادنى للاجر، فمن المطلوب أيضا أن يتوافر قدر من عدم الامان حتى يتوافر الحافز لبذل مجهود أكبر .

وثالث هذه الاهداف ، هو أن نضمن زيادة الدخل فقط فى حالة زيادة الكفاءة ، وبالتالى لا نسمح بزيادة الدخل لمجرد أن ايرادات المشروع قد زادت ، بل يشترط ان تكون هذه الزيادة ناتجة من زيادة الكفاءة . وللوصول الى الرقم الذى يعكس هذه الكفاءة ، نستبعد تأثير التغيرات فى الاسعار ، ويحسب الناتج الذى ستنسب اليه الاجور على أساس اسعار ثابتة .

٢ ــ المبدأ الثانى فى وضع نظام ربط الاجر بالانتاج هو حتمية شمول تطبيقه معظم العاملين الدائمين فى المشروع . ذلك لان تطبيق النظام على بعض الاقسام دون البعض الاخر يخلق فرصا غير متكافئة لزيادة الدخل . وقد ينعكس هذا على العمل فيتعمد العاملون فى الاقسام التى لا يطبق عليها النظام تعطيل الانتاج حتى يحرموا زملاءهم فى الاقسام التى يطبق فيها النظام من فرصة الزيادة فى الدخل . فاذا طبق

النظام على العاملين فى اقسام الانتاج فقط ، فقد يتعمد العاملــــون فى المشتريات والمخازن والحسابات مثلا تعطيل الانتاج من خلال تعطيـل شراء وصرف المواد وتسوية مستحقات الموردين .

من المهم ان يشــمل النظام معظم العاملين من البداية ، ذلك لان التطبيق فى بعض الاقســام دون البعض الاخر ، يجعل التعميم امــرا متعذرا فى المستقبل ، اذ تقاوم الاقسام التى سبقت فى تطبيق النظام فكرة التعميم ، خوفا من مشــاركة مجموعات أخرى من العمال لهم فى الحصيلة المستحقة نتيجة زيادة الانتاج . فاذا طبق النظام على الاقسام الانتاجية فقط فى البداية ، ثم اردنا تطبيقه على اقسام الخدمات بعــد ذلك ، فقد يعترض عمال الانتاج على اساس ان هذا يمثل مشاركة س غير المنتجين فى الدخل المستحق لهم .

٣ ــ يجب ايضا ان يعرف العاملون أن نظام ربط الاجر بالانتاج يستهدف زيادة دخولهم وزيادة دخل المشروع ، بمعنى انهم ليســوا وحدهم المستفيدون من تطبيق النظام . فالمشروع يأمل من خلال تنمية قدراتهم واستغلال وقت العمل بطريق أفضل ان يزيد الناتج عما كان يتحقق فى نفس ساعات العمل ، وبالتالى يستفيد من تخفيض تكلفة الاجور للوحدة ، والى أن يصل انتاج العامل الى الحد الادنى المطلوب . فاذا كانت مجموعة من العمال فى أحد الاقسام تحقق جميعا عدا عامل واحد انتاجا اقل من المعدل ، وكان الاجر المضمون كحد ادنى ثابت للجميع . فلابد وأن تكون تكلفة الاجور بالنسبة لجميع العمال ، فيمــا عــدا من يحقق منهم الحد الادنى ، مرتفعة .

نفرض ان البيانات التالية تمثل الانتاج لهذه المجموعة والاجــر الاساسى وبالتالى تكلفة الاجور للوحدة من الناتج خلال شهر ابريل ١٩٧٨ .

العمال	الانتاج بالقطعة	الاجر الثابت شهريا للعامل	تكلفة الاجور للوحدة
١	١٨٠	٣٠ جنيه	٦٦ر١ قرشا
٢	١٩٠	٣٠	٥٧ر١
٣	١٨٥	٣٠	٦٢ر١
٤	١٨٧	٣٠	٦٠ر١
٥	١٩٢	٣٠	٥٦ر١
٦	١٨٠	٣٠	٦٦ر١
٧	١٦٥	٣٠	٨١ر١
٨	١٧٠	٣٠	٧٦ر١
٩	١٧٥	٣٠	٧١ر١
١٠	٢٠٠	٣٠	٥٠ر١
المجموع	١٨٢٤		

اذا كان الحد الادنى للانتاج المطلوب للعامل ٢٠٠ وحدة ، فان معنى هذا ان وصـــول جميع العاملين التســع الاول الى تحقيق الحد الادنى سيؤدى الى تخفيض تكلفة الانتاج للوحدة الى ان تصل الى ٥ر١ قرشا •

يجب ان يكون معروفا ايضا ان زيادة الانتاج تؤدى الى انخفاض نصيب الوحدة من الناتج من المصروفات غير المباشرة والعمومية ، وبالتالى الى مزيد من الانخفاض فى تكاليف الانتاج الكلية للوحدة • فاذا فرضنا ان المصروفات غير المباشرة للقسم فى المثال السابق كانت خلال شـــهر ابريل فى حدود ٢٠٠٠ جنيه ، وان نصيبه من المصروفـــات العمومية ١٠٠٠ جنيه ، وان من المنتظر عند تطبيق نظام الحوافز ان يرتفع انتاج جميع العاملين الى مستوى يزيد عن الحد الادنى ، فلابد ، وان ينخفض

نصيب الوحدة من هذه المصروفات وذلك على الوجه الاتى : —
نصيب الوحدة من المصروفات غير المباشرة والعمومية خلال شهر ابريل
= ٣٠٠٠ ÷ ١٨٢٤ = ٦٤ر١ جنيه

اذا ارتفع انتاج كل عامل الى ٢٠٠ وحدة فى المتوسط على الاقل خلال شهر مايو ٠

جملة الانتاج المتوقع = ٢٠٠ × ١٠ = ٢٠٠٠ وحده
نصيب الوحدة من المصروفات غير المباشرة والعمومية خلال شهر مايو
= ٣٠٠٠ ÷ ٢٠٠٠ = ٥٠را جنيه

مقدار الانخفاض فى نصيب الوحدة من هذه المصروفات =
٦٤ر١ — ٥ر١ = ١٤وجنيه

والى جانب الانخفاض المتوقع فى تكلفة الاجور للوحدة وكذلك نصيب الوحدة من الناتج من المصروفات غيرالمباشرة والعمومية ، يستفيد المشروع من زيادة الناتج من خلال الربح الصافى الذى يتحقق من كل وحدة من الناتج ، فاذا كان المشروع يحقق ربحا صافيا على كل وحدة من الناتج مثلا نصف جنيه ، فان معنى زيادة الانتاج الشهرى فى المثال السابق من ١٨٢٤ الى ٢٠٠٠ ، أن يزيد عدد الوحدات القابلة للبيع شهريا بمقدار ١٦٦ وحدة ، محققا بذلك زيادة فى الارباح الصافية الشهرية للقسم تصل الى ٨٨ جنيه ٠

(٤) يجب أن يكون واضحا للعمال أن الشركة ستخصص جزء من امكانياتها لمعاونتهم على زيادة أنتاجيتهم ٠ فمن المعروف أن الناتج الذى يتحقق بواسطة العامل (كما بينا عند مناقشة الانتاجية) يتأثر بانتظام توفير المواد والمستلزمات ، انتظام أعمال الصيانة ، الاصلاح للالات والمعدات ، ضمان توافر الوقود والكهرباء وعدم انقطاعها ، ترتيب مكان العمل ونظافته ، الرعاية الصحية والاجتماعية للعامل ، ثم القواعد الموضوعة لفرض الانضباط والجدية ٠ كل هذه جميعا لادخل للعامل فيها ، وتتوقف على أسلوب ادارة الخدمات المختلفة المصاحبة لتشغيل العمال ٠

قد يكون العامل راغبا فى العمل والمحاسبة على أساس الانتاج ، غير أنه يعجز عن زيادة انتاجه ، اما بسبب أعطال فى الآلات بسبب عدم صيانتها أو تأخر وصول المواد المطلوبة أو انقطاع التيار الكهربائى • ولذلك اذا أردنا أن نبقى على الحافز كما هو فيجب أن توفر للعامل الامكانيات التى تعاونه على زيادة الانتاج •

وتتأثر انتاجية العامل بالتدريب والتوجيه المستمر لتحسين أسلوبه فى الاداء ، وتعريفه باخطاءه ، ولذلك يعد مع نظام ربط الاجر بالانتاج ، نظام لتدريب العمال دوريا بقصد تحسين أسلوبهم فى العمل وزيادة انتاجية كل منهم •

٥ ــ يجب أن يكون واضحا للجميع أن نظام ربط الاجر بالانتاج لا يستهدف زيادة انتاج العامل من خلال زيادة ساعات العمل اليومية وبالتالى أرهاق العامل • فليس من مصلحة المشروع أن تزيد ساعات العمل اليومية للعامل الى الحد الدى يؤثر على صحة العامل ، وبالتالى تزداد أجازاته •

ان النظام يستهدف زيادة انتاجية العامل من خلال ترشيد استخدام الوقت المخصص للعمل ، وتوجيه العامل وخلق الحافز لديه لكى يستخدم الساعات المحددة قانونا للعمل اليومى فى اعطاء انتاج أكبر •

٦ ــ يسمح نظام ربط الاجر بالانتاج بزيادة دخل العامل كلما زاد انتاجه دون أى قيود أو حدود قصوى • فالنظام يقوم على مشاركة فى الناتج يستفيد منها الشريكين • فبقدر ما يستفيد المشروع من زيادة الناتج بقدر ما يزيد دخل العامل مهما بلغت هذه الزيادة •

ونؤكد على حتمية وجود هذا المبدأ ، بسبب القيود التى وضعتها بعض القرارات الوزارية فى وقت ما أو القرارات التنظيمية فى بعض الشركات على الحد الاقصى لدخل عامل الانتاج • اذ أن وضع حد أقصى للدخل معناه وضع حد أقصى للانتاج من قبل العامل • فاذا

فرضنا أن أجر الانتاج هو ١٠ قروش للوحدة فى قسم معين وأن الحد الادنى للاجر هو ٥٠ قرش يوميا (أى أجر خمس وحدات) ، وأن الحد الاقصى للاجر الذى يمكن العامل أن يتقاضاه يوميا هو جنيه ، فان معنى هذا أن العامل لن يحصل على أى مقابل اذا زاد انتاجه عن ١٠ وحدات (١٠٠ قرش على ١٠) ، وبالتالى لايمكن وأن يزيد انتاجه عن هذا العدد .

ثانيا : ألاتفاق على الحد الادنى للانتاج الذى يلتزم به العامل :

من الضرورى أن يسبق تطبيق أى نظام لربط الاجر بالانتاج تحديد للحد الادنى من الانتاج أو الايراد والذى سيطلب من العامل تحقيقه . ويوضع الحد الادنى لكل نوع من الوظائف ، ويطالب به جميع العاملين والذين يشغلون ذات النوع من الوظائف .

ونستخدم هذا الحد الادنى للانتاج فى تحديد فئة الاجر التى تدفع للقطعة من الناتج أو لساعة العمل . اذ من المفروض أن يعطى الحد الادنى للاجر مقابل الحد الادنى من الانتاج . وبالتالى فان فئة الاجر للقطعة سوف تحسب بقسمة الحد الادنى للاجر على الحد الادنى للانتاج . فاذا كان الحد الادنى لانتاج سائق سيارة النقل يوميا ٣٠٠٠ طن كيلو مترى (١٠ طن محمولة لمسافة ٣٠٠ كيلو متر) مثلا ، والحد الادنى للاجر اليومى ٩٠ قرشا ، فان معنى هذا أن فئة الاجر للطن كيلو متر ستكون ٠٣ر قرشا (٩٠ قرشا على ٣٠٠٠ طن كيلو متر) .

كذلك يوضع الحد الادنى بقصد تشجيع العمال على الوصول بالانتاج الى الرقم الذى يضمن أقل تكلفه ممكنه للاجور للوحده من الناتج مع زيادة عدد الوحدات والى أن يصل انتاج العامل الى الحد الادنى المطلوب . فاذا كان الحد الادنى لاجر العامل يوميا هو جنيه وكان انتاجه وحدتين ، والحد الادنى للانتاج اليومى أربع وحدات ، فان معنى

هذا أن تكلفه الاجور للوحدة حاليا هى ٥٠ قرشا ٠ فاذا استطعنا أن ندفع العامل لانتاج الحد الادنى ، فان معنى هذا أن نصل بتكلفة الاجـــور للوحدة الى ٢٥ قرشا (جنيه على ٤ وحدات) ٠

وكما سبق أن شرحنا بالتفصيل عند عرض موضوع اعداد معدلات الاداء ، تستخدم المنشآت أحد أسلوبين : المتوسط الحسابى لانتـاج العامل أو مجموعة العمال الذين يؤدون عملا معينا ، والذى يستخرج من البيانات المسجلة عن الانتاج خلال فترة ماضية ، أو المتوسط الحسابى لانتاج العامل والمستخرج من ملاحظة مجموعة من العمال أثناء الانتاج ودراسة أسلوب كل منهم فى تنفيذ العمل ٠

والاعتراض الاساسى على الاسلوب الاول هو أنه قد يعكس ظروف تاريخية للانتاج من حيث عدم تنظيم مكان العمل ، تراخى العمال ، عــدم وجود مناخ للانضباط والجدية ٠ وبالتالى قد يكون الحد الادنى الذى نصل اليه منخفضا ولا يمثل العادى للعامل ٠ ومن السهل الوصول الى هذه الحقيقة بمقارنة متوسط الانتاج التاريخى للعامل الذى يؤدى عملا معينا فى مجموعة من المشروعات ، أو مقارنة هذا المتوسط المســجل فى الكاتالوج المرسل مع الآله عند شراءها (والذى يحدد عادة الانتـــاج المتوقع فى المتوسط فى اليوم أو الســـاعة) ٠

لذلك لا يوجــد بديل للدراســة للتنفيذ الفعلى للعمل المطلــوب ، والوصول الى معدل بعد دراسة لاداء المنفذين والمعلومات المتاحة عن اداء الآلات والتى نحصل عليها من الموردين ٠

ومن المهم أن يحسب هذا الحد الادنى أو المعدل بكل عناية ودقة ٠ اذ يترتب على الخطأ فى حسابه مجموعة من الاثار قد تكون ضارة بالمنشأة أو بالعمال وفى كلتا الحالتين تؤدى الى فشل النظام ٠

ويقصــد بالعناية والدقة فى اعداد المعدل هنا أن يراعى فى وضــعه مجموعة من الاعتبارات أهمها :

(أ) أن يمثل المعدل رقم الانتاج الذى يستطيع العامل المتوسط الكفاءة تحقيقه ، فلايكون عاليا بحيث يتعذر على غالبية العمال الوصول اليه. فبمجرد أن يشعر العمال أن الحد الادنى المطلوب تجاوزه يتطلب مجهودا خارقا، ومن غير المؤكد تحقيقه، سيتردد هؤلاء فى بذل الجهد الاضافى المطلوب وبالتالى فى العمل على زيادة الانتاج . فاذا كان المعدل الموضوع للحد الأدنى مثلا للايراد المفروض أن يحققه عمال البقالة فى المجمع الاستهلاكى هو ٣٠٠٠ جنيه فى الشهر بينما لم يتعدى المتوسط الشهرى للمبيعات فى السنوات الثلاث الماضية وحتى فى المواسم ١٥٠٠ جنيه ، فلايمكن اقناع العمال بنظام الحوافز . ولايمكن أن يطلب منهم زيادة مبيعاتهم عن ٣٠٠٠ جنيه قبل أن يبدأ حساب الزيادة فى الاجر .

(ب) والعكس يجب ألا يكون المعدل الموضوع منخفضا الى الدرجة التى يمكن معها تحقيقه بواسطة أقل العمال كفاءة واستعدادا لبذل الجهد . ففى مثال المجمعات الاستهلاكية مثلا لا يمكن وأن نضع كحد أدنى رقم يعادل مبيعات البقالة من الأصناف التى تعرض فى المجمعات ولا تتواجد فى غيرها من المحلات . فاذا فرضنا أن المجمع يعطى أصناف البقالة شهريا تصل الى ١٠٠٠ جنيه ، وأن هذه الأصناف لا تباع الا فى المجمعات بحيث يتجه المستهلك حتما الى المجمع لشرائها . فلا يمكن وأن يمثل هذا الرقم الحد الادنى الذى يطلب من العمال تحقيقه قبل الوصول الى زيادة فى الأجر . اذ أن هذا الحد الأدنى يمثل مبيعات لايبذل فى تحقيقها أى جهد يذكر .

(ج) ومن المهم أيضا أن تعكس المعدلات ظروف العمل بحيث تختلف ومقدارها كلما اختلفت ظروف العمل والوظيفة . فلا يعقل فى المثال الخاص بالمجمعات أن يوضع حد أدنى واحد لجميع المجمعات اذ رقم المبيعات لكل منهم يرتبط بجهد البائعين وأيضا بظروف المنطقة الموجود بها المجمع . فمجمع الزمالك مثلا يمكن أن تحقق له ظروف

المنطقة الموجود بها حد أدنى من المبيعات أعلى من المجمع الموجود فى حى شعبى مثل بولاق ٠

والعامل الذى يعمل على منشار أوتوماتيكى يستطيع أن ينتج عدد من الوحدات فى الساعة أعلى من زميله الذى يعمل على منشار نصف ميكانيكى أو يدوى ٠

والسائق الذى يعمل فى شركة نقل للركاب على خطوط ترابيه لا يمكن وأن يوضع له معدل للايراد كزميله الذى يعمل على خط أسفلت طوالى ٠

وتظهر قيمة الدراسة لظروف كل عمل حتى ولو كان يحمل نفس التسمية (سائق ــ عامل بقالة ــ نجار) ٠ اذ يجب وضع معدل مختلف للعمل الواحد متى اختلفت ظروف تنفيذه ٠ وتظهر أهمية ذلك فى المعاونة على تجنب الضغوط الاجتماعية لتمييز بعض العمال عن البعض الآخر ٠ فوجود معدل واحد لوظيفة واحدة تؤدى فى ظروف مختلفة يدفع جميع شاغلى الوظيفة الى التكالب على الالتحاق بالعمل السهل ، فجميع عمال البقالة يرغبون وقد يلحون وقــد يوسطون فى سبيل الالتحاق بمجمع الزمالك ، لان حده الادنى فى الايراد مضمون بجهد أقل من الجهد اللازم لتحقيق نفس الحد الادنى لمجمع بولاق ٠

(د) ومن المهم أيضــا أن يكون معروفا للعاملين أن الحد الأدنى سيظل ثابتا طالما أن الظروف التى تتحكم فيه ستظل ثابتة ٠ فاذا حــدث تغيير فى هذه الظروف لابد وأن يتم تعديله ليعكس هذا التغيير ٠

فالمعدل يمثل رقما للانتاج أو الايراد ، وهذا الرقم يتحقق نتيجة لجهود العامل ولنوع الآلة المستخدمة وطريقة التنفيذ التى طلب من العامل الالتزام بها ، وفى بعض الحالات نتيجة لظروف الســـوق ٠

فاذا استبدلنا المنشــار اليدوى الذى كان يعمل عليه عامل تقطيع

الاخشاب بمنشار آلى ، فلابد وأن يختلف معدل انتاج العامل فى اليوم . فاذا كان معدل الانتاج الموضوع كحد أدنى وقت أن كان المنشار يدوى هو نصف متر فى اليوم (تقطيع نصف متر فى اليوم) ، فلا يعقل وأن يظل هذا المعدل ثابت بعد تغيير المنشار ، اذ أن ادخال المنشار الآلى قد يجعل بالامكان تحقيق هذه الكمية فى مدة لا تتجاوز نصف ساعة .

واذا تغيرت ظروف الحركة على بعض الخطوط فى احدى شركات النقل بسبب ادخال تجديدات وتحسينات فنية كتغيير عدد من السيارات أو استبدال السيارات القديمة بسيارات جديدة، فان معنى هذا تحسين الخدمة وانخفاض معدل الايراد بالنسبة للسيارة الواحدة . وعلى ذلك لا يمكن التمسك بالحد الادنى المرتفع الذى سبق وأن حدد على أساس ظروف من التشغيل تفرض عدد من السيارات محدودة على الخط . ويجب أن يكون واضحا للعمال منذ البداية أن المعدل الموضوع قابل للتعديل بمجرد حدوث تغيير فى ظروف العمل ، سواء كان هذا التعديل راجع لظروف جديدة أصبح التمسك بها بالمعدل القديم ضارا بمصلحة العمال (كما هو الحال عند تحسين الخدمة على خطوط النقل) ، أو أصبح التمسك فيها بالمعدل القديم ضارا بمصلحة المنشأة (كما هو الحال عند استبدال الآلات القديمة الضعيفة الانتاجية بآلات جديدة) .

وأكرر أنه لابد من أن يعرف العمال منذ بداية تطبيق النظام أن المعدل قابل للتعديل لان التجربة تشير الى أن التعديل اذا لم يمكن متوقعا ، يلقى مقاومة من جانب العمال ، ومن الممكن أن يكن هناك اصرار على رفض التعديل كما حدث فى بعض المنشئات فى جمهورية مصر العربية فى السنوات الاخيرة .

ثالثا : تحديد أجر القطعة أو مكافأة الوفر فى مدة التنفيذ بالنسبة لكل نوع من الوظائف

يختلف الاجر الذى يدفع للوحدة من الناتج من عمل للآخر ، فأجر المتر من المبانى لعامل البنـــاء ، خلاف الأجر الـــذى يدفع للنقاش الذى يقـــوم بأعمال البياض • كذلك قد يختلف المبلغ الذى يـــدفع عن كل طن كيلو مترى لكل من السائق على عربة نقل البضائع والمساعد الذى يقوم بالتحميل والتفريغ •

وتوضـــع فئات الأجـــور للوظائف المختلفة بحيث تجعل من الممكن للعامل أن يحصل على دخل أعلى من الدخل الذى كان يحصل عليه قبل تطبيق النظام • ومن المهم أن يكون معروفا لدينا مقدما الدخل الذى يمكن أن يحصل عليه شاغل كل نوع من الوظائف مع تغير فى انتاجيته ممثله فى زيادة الانتاج ، أو كفاءته ممثلة فى انخفاض مدة التنفيذ للعمل المكلف به •

وتتبع الخطوات التالية عادة لتحديد الاجور :

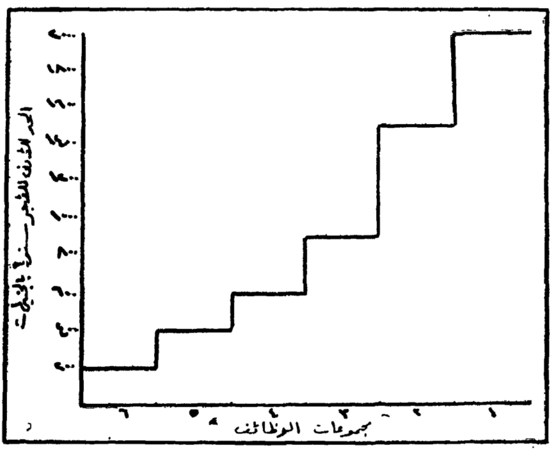
الخطوة الاولى ، ويتم فيها تحديد الحد الادنى للاجر لكل مجموعة متقاربة من الوظائف • فعادة مايوضع هيكل الاجور فى أى مشروع على أساس من تقسيم الوظائف الى مجموعات يضم كل منها الوظائف التى تتحمل أعباء متقاربة ونعتقد أن من الممكن أن تدفع لها أجور متماثلة • ويحدد الحد الادنى للاجر لكل مجموعة عادة على أسـاس مقـــدرة المشروع على الدفع ثم الاجور التى تدفع للوظـائف الاخـــرى فى المشروعات المماثله (كما سنرى بالتفصيل فى الباب التالى) •

الخطوه الثانيه ، ويتم فيها تسجيل العلاقة بين الوظائف والاجور بيانيا من خلال اعداد شكل بيانى يبين تدرج الحد الادنى للاجـــور من مجموعة الى أخرى •

فاذا فرضنا أن الوظائف الموجـــودة فى المشررع الذى نعـد له نظام ربط الأجر بالانتاج ستقسم الى ٦ مجموعات (من ١ الى ٦) وأن الحدود الدنيا لكل مجموعه ستكون على الوجه الآتى :

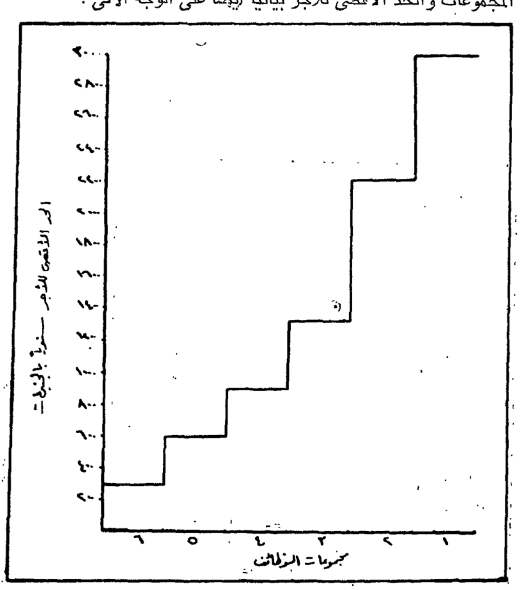
مجموعات الوظائف	الحد الأدنى للأجر السنوى بالجنيه
١	٢٠٠٠
٢	١٥٠٠
٣	٩٠٠
٤	٦٠٠
٥	٤٠٠
٦	٢٠٠

فيمكن تمثيل هذه العلاقة بيانيا على الوجه الآتى :



الخطوة الثالثة ، تحدد الزيادة المتوقعة فى انتاجية العامل بعد تطبيق النظام ، أى الحد الاقصى الذى نتوقع ان ينتجه العامل الذى يشغل كل نوع من الوظائف فى المجموعات الستة • ثم نحدد المبلغ الذى سيدفع عن كل وحدة بالزيادة من الناتج وبالتالى الحد الاقصى المتوقع للاجر • فاذا

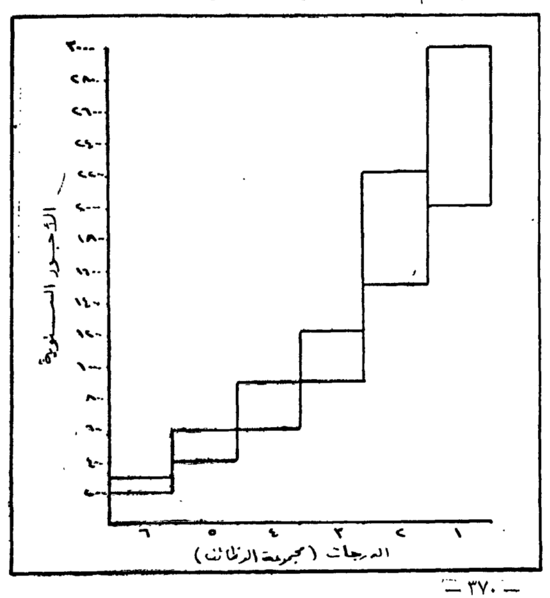
توقعنا أن يزيد انتاج العاملين الذين يشغلون الوظائف فى جميع المجموعات بمعدل ٥٠ فى المائة ، واذا اردنا زيادة دخولهم بنفس معـدل الزيادة فى الانتاج ، نتوقع ان يكون الحد الاقصى لدخل العمال فى كل مجموعة فى حدود مرة ونصف الحد الادنى • وبالتالى نستطيع ان نصور العلاقة بين المجموعات والحد الاقصى للاجر بيانيا ايضا على الوجه الآتى :



ولتحديد التغيرات المتوقعة فى الاجور لكل مجموعة مع تطبيق نظام ربط الأجر بالانتاج • نستطيع من المعلومات السـابقة أن نتوقع ان تكون الحدود القصوى لاجور الفئات كما يلى : —

مجموعات الوظائف	الحد الادنى للاجر السنوى بالجنيه	الحد الاقصى للاجر السنوى بالجنيه
١	١٠٠٠	٣٠٠٠
٢	١٥٠٠	٢٢٥٠
٣	٩٠٠	١٣٥٠
٤	٦٠٠	٩٠٠
٥	٤٠٠	٦٠٠
٦	٢٠٠	٣٠٠

ويمكن أيضا تصوير العلاقة بين الحد الادنى والحد الاقصى لكل مجموعة على رسم بيانى واحد على الوجه الآتى : —



الخطوة الرابعة ، بمجرد ان يتحدد الحد الاقصى لكل مجموعة نستطيع ان نحدد اجر القطعة او الساعة بقسمة الحد الاقصى للاجر على الحد الاقصى المتوقع للانتاج • فاذا كان الحد الاقصى للاجر السنوى لكل من وظائف المجموعة السادسة من الوظائف ٤٠٠ جنيه بمتوسط شهرى ٣٣ر٣٣ جنيه • وتوقعنا ان يكون الحد الاقصى المتوقع للانتاج الشــهرى ١٠٠ قطعة ، فان معنى ذلك ان نحدد اجر القطعة فى حدود ٣٣٣ر جنيه •

خامسا : تسجيل انتــاج العامل موضوع الحساب •

اذا تحدد الحد الادنى للانتاج الذى سيطالب العامل بتحقيقه كشرط اساسى للحصول على زيادة فى الدخل ، واذا تحدد الاجر الذى سيدفع عن كل وحدة من الناتج او عن كل ساعة عمل منتجة ، يتحتم بعد ذلك ان نضع نظام بسيط لتسجيل الانتاج لكل عامل للمجموعة او للقسم •

سيحتاج نظام التسجيل الى الاتفاق اولا على وحدة القياس التى ستستخدم فى تسجيل انتاج العامل او المجموعة ، بحيث تكون بسيطة فى القياس ومفهومة للعامل مهما كانت درجة ثقافته •

فبالنسبة للعامل يقاس انتاجه بعدد الوحدات التى انتجها فى الساعة وذلك بقسمة الانتاج الذى انتهى منه ؛ على عدد ساعات العمل اليومية بعد استقطاع الوقت الصــائع المسموح به نتيجة للاعطال الاجبــارية للآلات التى يعمل عليها • فلو فرضنا ان عامل على فرن فى شركة مخابز قد اعطى انتاج يوم السبت اول ابريل يصل الى ٢٠ جوال دقيق ، وان ساعات العمل المقرره له ٧ ساعات ، وان الفرن تعطل بسبب انقطاع الوقود ساعتين ، يكون الانتاج المحقق لهذا العامل فى الساعة فى ذلك اليوم ٤ وحدات (٤ جوال دقيق ، من خلال قسمة ٢٠ على (٧ — ٢)•

وفى الحالات التى يحاسب العمال على اساس متوسط انتاج العامل فى القسم يسجل الانتاج الاجمالى للقسم ، ثم يقسم على متوسط عدد

ساعات العمل لجميع العاملين • فاذا فرضنا فى المثال السابق ان الشركة لديها مخبز فى منطقة الدقى وبه ٦ أفران ويعمل على هــذه الافران فى الوردية الواحدة ١٤ عامل (٦ عمال افران ، ٦ مناولين للانتاج ، عامل نظافة ثم عامل صيانة) وان هذه الوردية ٧ ســاعات يتخللهــا فترات راحة اجبارية بسبب طبيعة العمل فى حدود ساعة ، وأن الافران تعطلت لانقطاع التيار الكهربائى يوم ١ ابريل لمدة نصف ساعة ، وان الانتاج المحقق فى حدود ٢١٠ جوال دقيق •

فى هذه الحالة يحسب انتاج العامل فى المتوســط والذى ستتم المحاسبة عليه على الوجه التالى •

متوسط انتاج العمل = ٢١٠ ÷ (١٤ × ٥ر٥) = ٢ر٤٢ جوال فى الســــاعة •

سادسا ــ ربط التغير فى دخل العامل بدرجة التزامه بمواصفات الجودة •

يضمن نظام ربط الاجر بالانتاج زيادة دخل العامل كلما زاد عــدد الوحدات التى ينتجها عن الحد الادنى المقرر للانتاج • وعلى ذلك توجد مصلحة للعامل بأى يزيد عدد الوحدات التى ينتجها • وقد يؤدى وجود هذه المصلحة الى ان يسرع فى التنفيذ ويقل اهتمامه بفحص الناتج ، مما يترتب عليه زيادة فى عدد الوحدات من انتاجه والتى بها عيوب أو غير مطابقة للمواصفات •

ويترتب على زيادة نسبة الانتاج الغير مطابق للمواصفات زيادة فى تكاليف الانتاج ، تتمثل فى بعض الحالات فى تكاليف الوقت المستخدم فى اصلاح العيوب ، وفى حالات اخرى تصل الى تكاليف المواد والمستلزمات الاخرى المستخدمة فى انتاج الوحدات التى بها عيوب مضافا اليها الاجور عن الوقت المستخدم فى انتاجها وذلك اذا ما تقرر عدم صلاحية هــذه العيــوب للاصــــلاح •

لذلك يتضمن اى نظام لربط الاجر بالانتاج نصا يحتم الربط بين دخل العامل وكمية الانتاج . ثم دخل العامل وجودة الانتاج • ففى بعض الحالات يتضمن النظام نصا صريحا بان يدفع الاجر عن كل وحدة مطابقة للمواصفات • وينجح هذا النص فى حالات كثيرة فى تشجيع العمال على الاهتمام بالجودة • غير انه فى حالات اخرى لا يعطى النتيجة المطلوبة ، فقد يجد بعض العمال ان الاسراع وعدم الدقة فى التنفيذ يؤدى الى زيادة الانتاج وبالتالى زيادة الدخل حتى ولو خصمت الوحدات التى بها عيوب • فاذا فرضنا ان النظام المطبق هنا هو نظام القطعة المباشر ، وان العامل يدفع له ١٠ قروش عن كل قطعة ؛ وان الحد الادنى للاجر اليومى جنيه ، وان العامل يستطيع ان ينتج ١٢ قطعة يوميا وبالتالى يستطيع ان يحصل على دخل يومى فى حدود ١٢٠ قرشا • واذا فرضنا ان احد العمال وجد انه قادر على ان ينتج اذا اسرع دون الالتزام بالدقة المطلوبة ١٦ وحدة ، منها ٣ بها عيوب • فى هذه الحالة ، وفقا للنص ؛ سيحاسب على ١٣ وحدة ، وبالتالى سيحصل على دخل قدره ١٣٠ قرشا •

ولتشجيع العمال على الاهتمام بالجودة ، قد ينص النظام على اعطاء حافز اضافى على الجودة • ويتم ذلك بان يحدد الفنيون نسبة الانتاج المسموح به كانتاج غير مطابق للمواصفات من بين الانتاج اليومى للعامل فى كل موقع • فيحدد مثلا فى مصنع تعبئة المياه الغازية للعامل المسؤول عن تشغيل آلة التعبئة نسبة ٥٪ من الزجاجات التى يقوم بتعبئتها غير مطابقة للمواصفات • اى يفترض فيه ان يعطى ٩٥٪ من انتاجه مطابقا للمواصفات • ويعطى العامل زيادة فى الاجر بنسبة معينة مع كل انخفاض فى نسبة الانتاج الغير مطابق للمواصفات • ويوضع جدول يحدد معدلات الزيادة فى الاجر والمقابلة لمعدلات الانتاج الغير مطابق للمواصفات على الوجه الآتى مثلا :

معدل الزيادات فى الاجور مــع تغير نسبة الانتــاج الغير مطابق للمواصفات (الحد الاقصى للانتاج الغير مطابق ٥ فى المائة) ٠

نسبة الانتاج الغير مطابق	نسبة الزيادة فى الاجر
٥ر٤	٢
٤	٤
٥ر٣	٦
٣	٨
٥ر٢	١٠
٢	١٢
٥ر١	١٤
١	١٦
٥ر	١٨
—	٢٠

وقد تجــد بعض المنشئات ان كلا مــن الحافز الايجابى او الحافز الســلبى لم يحققا النتيجة المطلوبة مــن التزام العاملين بالمواصــفات الموضوعة ، ولذلك تنص فى نظام ربط الاجر بالانتاج على حــد اقصى لنسبة الانتاج الغير مطابق للمواصفات ٠ فاذا تجاوز العامل هذا الحــد يوقف تطبيق نظام ربط الاجر بالانتــاج عليه ، وينظر فى امر الاســتغناء عنـــه ٠

مثال : ربط الزيادة فى دخل العامل بالكمية والجودة ٠

فيما يلى الانتاج المحقق بواسطة مجموعة العمال الموجودين فى صالة النسيج رقم « ١ » بالشركة العربية للمنسوجات ، وذلــك فى الاسبوع الاول من أبريل ١٩٧٨ ، وكذلك نسبة الانتاج الغير مطابق للمواصفات لكل منهم كما جاءت فى تقرير الفحص الاسبوعى والصادر عــن قسم مراقبة الجــودة ٠

العمال	كمية الانتاج بالمتر	نسبة الانتاج الغير مطـابق للمواصـفات
١	٨٠	٤٪
٢	٨٥	٥٪
٣	٨٣	٣٪
٤	٧٠	٥٪
٥	٨٧	٢٪
٦	٨٨	٥ر٤٪
٧	٩٠	٦٪
٨	٦٨	٤٪
٩	٥٥	٥٪
١٠	٦٤	٥ر٣٪

فاذا علمت ان نظام ربط الاجر بالانتاج ينص على مايلى :

١ ــ يمنح العامل اجر مضمون اسبوعى قدره ٦ جنيهات •

٢ ــ يدفع للعامل زيادة فى الاجر عن كل وحدة من الناتج السليم تزيد عن ٦٠ وحدة فى حدود ١٠ قروش •

٣ ــ يمنح العامل علاوه للجودة تتمثل فى ٥٪ من اجره الثابت عن كل انخفاض فى نسبة الانتاج الغير مطابق للمواصفات فى حدود نصف فى المائة •

٤ ــ تسمح الشركة بانتاج غير مطابق للمواصفات فى حدود ٥ فى المائة من الانتاج الاسبوعى •

المطلوب

تحديد الدخل المستحق لكل عامل عن الاسبوع الاول من شهر ابريل

الحـــل

١ ـ الانتاج السليم للعمال

العمال	انتأج العامل	نسبة الانتاج المرفوض	الانتاج السليم
١	٨٠	٤	٨ ٧٦
٢	٨٥	٥	٧ ر٨٠
٣	٨٣	٣	٥ ٨٠
٤	٧٠	٥	٥ ر٦٦
٥	٨٧	٢	٢ ر٨٥
٦	٨٨	٥ر٤	٠٤ر٨٤
٧	٩٠	٦	٦ر٨٤
٨	٦٨	٤	٢٨ر٦٥
٩	٥٥	٥	٢٥ر٥٢
١٠	٦٤	٥ر٣	٧٦ر٦١

٢ ـ الدخل المستحق للعمال :

العمال	الانتاج السليم	اجـرة الوحدة بالقرش	الدخلعن الانتاج	علاوة الجودة	الادخل الاجمالى
١	٨ر٧٦	١٠	٨٦٨	٨ر٧٦	٨ر٨٤٤
٢	٧ر٨٠	١٠	٨٠٧	——	٨٠٧
٣	٥ر٨٠	١٠	٨٠٥	١٦١	٩٦٦
٤	٥ر٦٦	١٠	٦٦٥	——	٦٦٥
٥	٢ر٨٥	١٠	٨٥٢	٦ر٢٥٥	٦ر١١٠٧

٦	٨٤ر٠٤	١٠	٨٤٠ر٤	٤٢ر٠٢	٨٨٢ر٤٢
٧	٨٤ر٦	١٠	٨٤٦	— ر٤	٨٤٦
٨	٦٥ر٢٨	١٠	٦٥٢ر٨	٦٥ر٢٨	٧١٨ر٠٨
٩	٥٢ر٢٥	١٠	٦٠٠	ـــــ	٦٠٠
١٠	٦١ر٧٦	١٠	٦١٧ر٦	٩٢ر٦٤	٧١٠ر٢٤

سابعا : وضع الضمانات التىتكفل استمرار النظام كحافز

يوضع نظام ربط الاجـر بالانتاج لتشـجيع العمـال على زيـادة انتاجهم • غير ان تحقيق هذه الزيادة يتوقف على استعداد العمال لبذل مجهود أكبر ، وكذلك على الظروف التى تتوافر لهم وأهمها مناخ العمـل والذى يفرض الانضباط الكامل على الجميع • ولذلك يوضعمع النظـام مجموعة من الضمانات تكفل استمرار فاعلية النظامكحافز من خلال توفير المناخ الملاءم للانتاج ؛ وخلق الحافز لدى العامل ليعطى اكثر ، وتوفير كافة المساعدات الممكنة له ليحقق هذه الزيادة •

اول هذه الضمانات تتمثل فى ان نفرض فى فترة وجيزة على الجميع المعدلات الموضـوعة كحد ادنى للانتاج ، كذلك نعلن بوضـوح ان هذه المعدلات الموضوعة يجب ان تحترم •

فقد سبق أن بينا ان نظام ربط الاجر بالانتاج يتطلب تحديد معدلات او انماط للانتاج تمثل الحدود الدنيا والتى يتحتم على العامل تحقيقها قبل ان يستحق اى زيادة فى الاجر • ولا يتوقع ان يؤدى انشاء النظام الى تشجيع العمال جميعا على النهوض انتاجهم ليرتفـع عن المعـدلات الموضـوعة ، ولذلك تتخلف مجموعـة عن تحقيق هـذه المعـدلات لسبب او لاخر •

فقد يجد العامل ان الزيـادة المتوقعة فى الاجر لا تـوازى المجهود المطلوب • ويحدث هذا عادة بالنسبة للعمال الذين يحققون انتاجا دون المعدل المطلوب بكثير • فاذا تصورنا ان المعدل الموضـوع كحد ادنى هو

٤ وحدات فى اليوم • وان هناك مجموعة من العمال أعطوا على التوالى ٢ ، ٤ ، ٦ ، ٨ ، ١٠ وحدات ، فان معنى هذا انه مطلوب من العامل الاول ان يضاعف من المجهود الذى يبذله حتى يصل الى الحد الادنى المطلوب •

وقد يجد العامل ان الجهد المطلوب بذله للوصول الى الحد الادنى سيحقق له دخل اقل بكثير من الدخل الـذى يسـتطيع ان يحصـل عليه لو ادخر جهده لعمل اضافى يمارسه بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية • ولعل هذا يفسر فشل نظم الحوافز المطبقة بالنسـبة لكثير ن المهن التى يمارسها العمال خارج وحدات الانتـاج التى يعملون فيها (ميكانيكا ــ النجـارة ــ الكهرباء ــ الحـدادة ــ الخراطـة) •

ولمواجهة هذه المواقف ، يوقف نظام ربط الاجر بالانتـاج او ينقل العمال العاجزين عن تحقيق المعدلات الى اقسام او اعمال اخرى او يتم الاستغناء عن خدماتهم •

فاذا كانت غالبية العمال تؤثر ان تبذل اقل جهد ممكن بقصد توفير هذا لانجاز الاعمال الخاصـة التى تمارسـها بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية ، فلابد من ايقاف العمل بنظام الحوافز المادية والاعتراف بالعجز عن تطبيقه •

واذا كان التخلف عن تحقيق المعـدلات بسـبب المهارة المحدودة او الظروف الصحية ، فيجب الا يبقى العمال العاجزين عن الوصول الى المعدلات فى الاقسام المطبقة فيها نظم الحوافز المادية • اذ ان استمرار هؤلاء بانتاجهم المنخفض سـيؤدى الى وجود قدوة سئية امام زملائهم الذين تساعدهم مهارتهم على تجاوز المعدلات الموضوعة •

ثانى هذه الضمانات ، تتمثل فى التوسع فى تطبيق الحافز الفردى كلما امكن ذلك • فيطلق على نظام ربط الاجر بالانتاج فى حالة تسجيل انتاج كل عامل ومحاسبته على انتاجه الزائد عن الحد ادنى بنظام ربط الاجر بالانتاج على اساس فردى • اذ يعتبر كل عامل وحدة حسـاب مستقلة

ينشأ له بطاقة يسجل عليها انتاجه خلال المدة التى يتم عنها الحساب ثم الانتاج النمطى ، ثم معدل كفاءته ، وما يستحقه من زيادة فى الاجر .

وقد تحاسب مجموعة العمال الموجودين فى مكان معين ويؤدون علا متماثلا على الانتاج الكلى للجموعة مقارنا بالانتاج النمطى الذى يوضع للمجموعة . فاذا فرضنا ان مجموعة من العمال عددها ١٠ عمال يعملون فى عنبر النسيج لكل منهم الانتاج اليومى على الوجه التالى : —

العمال	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الانتاج اليومى	١٠	١٥	١٥	٢٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠

واذا كان الانتاج النمطى للمجوعة فى اليوم يمثل الحد الادنى الذى يجب على المجموعة تحقيقه فى اليوم هو ١٢٠ مترا تكون كفاءة المجموعة .

$$\frac{١٥٠}{١٢٠} \times ١٠٠ = ١٢٥ \%$$

فاذا كان أجر العامل هو ٣٦ قرشا فى اليوم ويسمح نظام ربط الاجر بالانتاج بمنح زيـــادة فى الاجر للعامل بمعـــدل يعادل الزيادة فى كفاءة المجموعة عن ١٠٠٪ ، فان معنى هذا ان يحصل كل من العمال على زيادة فى الاجر بمعدل ٢٥ ٪ اى ٩ قروش .

وتستفيد الشركة من تطبيق نظام الحافز الجماعى ، اذ تدفع اجور المجموعة اقل من الاجور التى تدفعها لو تم الحساب على اساس فردى كما يتضح من الجداول الاتية : —

استحقاق العمال فى حالة الحساب على اساس فردى

العمال	الانتاج الفعلى	الانتاج النمطى	الكفـاءة	الاجر الحالى	الاجر بعد الزيادة
١	١٠	١٢	٨٣٪	٣٦	٣٦
٢	١٥	١٢	١٢٥٪	٣٦	٤٥
٣	١٥	١٢	١٢٥٪	٣٦	٤٥
٤	٢٠	١٢	١٦٦ر٦٪	٣٦	٦٠
٥	٢٠	١٢	١٦٦ر٦٪	٣٦	٦٠
٦	١٠	١٢	٨٣٪	٣٦	٣٦
٧	٢٠	١٢	١٦٦ر٦٪	٣٦	٦٠
٨	١٠	١٢	٨٣٪	٣٦	٣٦
٩	٢٠	١٢	١٦٦ر٦٪	٣٦	٦٠
١٠	١٠	١٢	٨٣٪	٣٦	٣٦
				الجملة	٤٧٤

استحقاق العمال فى حالة الحساب على أساس جماعى

العمل	الانتاج الفعلى	النمطى	الزيادة فى الكفـاءة	الاجر الحالى	الاجر بعد الزيادة
١	١٠	١٢		٣٦	٤٥
٢		١٢		٣٦	٤٥
٣		١٢		٣٦	٤٥
٤	٢٠	١٢	١٥٠	٣٦	٤٥
٥	٢٠	١٢	—— × ١٠٠	٣٦	٤٥
٦	١٠	١٢	١٢٠	٣٦	٤٥
٧	٢٠	١٢	= ١٢٥٪	٣٦	٤٥
٨	١٠	١٢		٣٦	٤٥
٩	٢٠	١٢		٣٦	٤٥
١٠	١٠	١٢		٣٦	٤٥
المجموع	١٥٠	١٢٠		٣٦٠	٤٥٠

كذلك تستفيد الشركة من نظام الحافز الجماعى عن طريق خلق قوة ضاغطة من جانب العمال لكشف حالات الأهمال ، او مقارنة العمال ذوى الكفاءة المنخفضـــة ، أو معاونة العمال الذين تتعطل آلاتهم ، اذ ان لهم مصلحة مباشرة فى زيادة انتاج كل فرد من افراد المجموعة •

واخيرا تســتفيد الشركة من نظــام الحافز الجماعى عن طريق التخفيف من حدة الخزازات التى تنشأ بين العمال بمجرد ان يكتشف البعض ان دخولهم اقل من دخول غيرهم من زملائهم الذين يعملون فى نفس القســم ، ويؤدون نفس العمل • وتزداد حــدة هذه الحزازات فى الحالات التى يكون فيها دخل العامل قد نقص بسبب انخفاض انتاجه عن المعدل ، الموضــوع وكان هذا الانحفاض لاسباب لا دخل فيها كأن تتعطل الالة التى يعمل عليها اوتكون الالة •

الا أن العيب الرئيسى للحافز الجماعى يتمثـــل فى فقدان الدافع الفردى • اذ يجد العامل المجد أنه تساوى مع زميله المتباطىء بالنســبة للدخل النهائى الذى يحصل عليه • ففى المثال السابق يحصل العامل الذى وصلت كفاءته الى ٦٦ر٦٦٪ على دخل يعادل الدخل الذى يحصـــل عليه زميله الذى وصلت كفاءته الى ٨٣٪ • ففى الوقت الذى يصل فيه انتاج العامل الى ضعف انتاج زميله نجد أن دخلهم فى النهاية قد تساوى •

وللاستفادة من تأثير الحافز الفردى ، وفى نفس الوقت تشـــجيع المجموعة على التعاون وعلى معالجة مشاكل بعض افرادها ، يوضــــع النظام بحيث يسمح بالحافز الفردى والجماعى فى نفس الوقت • فيوضع حد أدنى لانتاج العامل الفرد ويسمح للعامل بالحصـــول على زيادة فى الاجر اذا زاد انتاج المجموعة عنه علاوة على ما يســـتحقه عن انتاجه الفردى •

كذلك تستفيد الشركة من نظام الحافز الجماعى عن طريق خلـــق قوة ضاغطة من جانب العمال لكشف حالات الاهمال ، أو معاونة العمال

ذوى الكفاءة المنخفضـــة ، أو معـاونة العمـال الـذين تتعطـل آلاتهم ، اذ أن لهم مصلحة مباشرة فى زيادة انتاج كل فرد من أفـراد المجموعة •

وأخيرا تستفيد الشركة من نظام الحافز الجماعى عن طريق التخفيف من حدة الحزازات التى تنشأ بين العمال بمجرد أن يكتشـف البعض أن دخولهم اقل من دخول غيرهم من زملائهم الذين يعملون فى نفس القسم، ويـؤدون نفس العمـل • وتـزداد حـدة هـذه الحـزازا فى الحالات التى يكون فيها دخل العامل قد نقص بسبب انخفاض انتاجه عن المعدل الموضوع ، وكان هذا الانخفاض لاسباب لادخل له فيها ، كأن تتعطل الآلة التى يعمل عليها أو تكون الآلة بطبيعتها قديمـة أو يتغيب

غير أن الضـمانات السابقة ترتكز على افتراض أن العامل قـادر على انتـاج الحد الأدنى المطلوب وتجاوزه ، غير أنه قد لا يكون راغب فى ذلك الا اذا لوحنا له بالحافز المادى • وقد لا يكون ذلك صحيحا فى بعض الحـالات • فالممارس فى مصر يعلم تماما أن قـدرة العامل على الانتاج تتأثر بوضوح بقدراته الشخصية وبظروف الانتاج •

لذلك ن الضرورى أن يوضـع مع النظام برنامجا مستمرا لتنمية مهارات العمال وقدراتهم • ونقصـد بتنمية المهارات أن يجرى تعريف العمال بصورة مستمرة بأفضل الأساليب الممكن اتباعها لاتمام الاعمال المطلوبة منهم فى أقل وقت ممكن • ونستهدف من استمرار التدريب أن نمنع رجوع العمال عن الأسـاليب التى تم التدريب عليها ، اذ يحدث فى بعض الحالات أن يعود العمال ثانية الى الأساليب التى تعودوا عليها من قبل ولفترات طويلة •

ومن الضرورى أيضا نعالججميع الأسباب التى قد تؤدىالى تعطيل العامل وعدم استغلال وقت العمل بالكامل • ويتطلب هذا بطبيعة المال وجود نظام كفء لصيانلاة واصلاح الآلات ، ونظام سليم لمراقبة المخزون من المواد وتوفيرها فى المواعيد المناسبة ، ورقابة مستمرة على مصـادر

من المواد وتوفيرها فى المواعيد المناسبة ، ورقابة مستمرة على مصـــادر الوقود المستخدم فى تشغيل الآلات والمعدات ، وعلاج حاســـم لمشـــاكل الانتقال الى مقر العمل دون معاناة فى المواصلات العامة ، واحيانا توفير وسائل تلاعاونيه لتقديم وجبات غذائيه صعبه للعمال •

الفتره التى تتم عنها المحاسبة قصيرة نسبيا • فكلما تكرر حصول العامل

أخيرا تزداد فاعلية نظام ربط الأجر بالانتاج كحافز حينما نكون على دخل اضافى بجانب مرتبه كلما تكرر تذكيره بأنه يكافىء على زياده انتاجه • وتفضل معظم المنشأت أن تكون فتره المحاسبه للعامل فى حدود شهر ، اذ أن ذلك يحقق هدفين : أولهما ؛ أن تضمن الى حد ما ؛ توازن النقص فى انتاج العامل فى بعض الايام مع الزيارة فى الأيام الأخرى ، وثانيهما ؛ أن نقلل من الجهد المبذول فى حساب مستحقات العامل بواسطه أجهزة الحسابات •

ويفضل العمال فترات أقل من شهر وفى حدود أسبوع ؛ اذ أن ذلك يضمن على دخل اضـــافى أســـبوعى يســـاهم فى تغطيه احتياجتهم المعيشيه العاجلة •

الباب السابع

تحديد الاجر الاساسى لكل وظيفة

يحدد لكل وظيفة أو لكل مجموعة من الوظائف التى تتحمل أعباء متماثلة أجر سنوى أو شهرى يدفع لشاغلها (أو شاغليها) مقابل ما يؤدونه من العمل • وقد سمى هذا الاجر بالاجر الاساسى لانه يدفع بصرف النظر عن كمية الانتاج التى يحققها شاغل الوظيفة ، وهو الاساس الذى يحصل عليه أما مايزيد عن ذلك من مكافآت زيادة الانتاج أو الاجر الاضافى أو المكافآت على الاعمال الممتازة (المكافآت التشجيعية) فهى مبالغ غير منتظمة •

ويتطلب تحديد الاجور الاساسية لوظائف أى مشروع أى نبدأ بتحديد الوظائف الموجودة ووصفها وصفا دقيقا يوضح الاعباء والمسئوليات الملقاة على عاتق كل منها ، ثم معرفة المستوى الذى يدفع للاجور فى المنشآت الاخرى ، وتقدير قيم الوظائف بطريقة علمية عادلة تضمن تحقيق التوازن الداخلى بين فئات الاجور ، وتحديد ثم تجميع الوظائف فى درجات وتحديد العلاوات لكل وظيفة والاجور التى تدفع لها •

تحديد الوظائف :

تهدف كل منشأة مهما كان نوع النشاط الذى تزاوله الى تحقيق هدف معين يتمثل فى القيام بعمل أو خدمة معينة للمستهلك • ويتطلب الوصول الى هذا الهدف القيام بأعمال رئيسية ، تحتاج بدورها الى أعمال

فرعية لاتمامها ، وهذه بالتالى يتطلب القيام بها وجود وظائف معينة مثل مهندس من الدرجة الاولى ــ مهندس عادى ــ محاسب من الدرجة الاولى ــ محاسب عادى ــ صانع قوالب ماهر ــ عامل على المخرطة ــ نجار من الدرجة الاولى ونجار من الدرجة الثانية .. ألخ •

ولتحديد العلاقات النسبية بين الاجور التى تدفع داخل المنشأة يجب أن نبدأ بتحديد الوظائف والاعمال المختلفة التى يتطلبها نشاط المنشأة . ثم علاقتها ببعضها البعض ، والكيفية التى تؤدى بها • ويتم ذلك بتحديد نشاط المنشأة والكيفية التى يتم بها التنفيذ ، والوظائف والاعمال اللازمة لذلك ؛ ويتوقف هذا التحديد على ظروف كل منشأة ، فقد تقسم بعض الوظائف فى المنشأة الكبيرة الى عده وظائف صغيرة بينما تدمج هذه فى وظيفه واحدة فى المؤسسات الصغيرة ؛ كما أن الظروف قد تتطلب الغاء بعض الوظائف القديمة وانشاء أخرى جديدة •

ويقوم بتحديد الوظائف الموجودة بكل قسم اما رئيس القسم أو الملاحظ لانهما أدرى من غيرهما بطبيعة أعمال القسم وما يتطلبه من وظائف وأعمال على أن يعرض هذا التحديد على الادارة لمراجعته تمهيدا للوصول الى قرار نهائى •

ومتى حددنا الوظائف والاعمال الموجودة بالمنشأة نبدأ فى تحديد معالمها والاعباء الملقاه على عاتق كل منها ، ويتم ذلك عن طريق وصف الوظائف وذلك بقصد الوصول الى حقائق كاملة تبين الظروف التى تؤدى فيها •

تحديد الاجور التى تدفعها المنشآت الاخرى :

وبعد أن تتحدد الوظائف والاعمال الموجودة داخل المنشأة ونتعرف على حدود كل منها ، نبدأ فى جمع بيانات عن المستوى الذى تدفعه المنشآت المماثلة • وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات اللازمة لوضع المعدلات الزمنية العادلة للاجور ، اذ بواسطتها يمكن للمنشأة أن تصل

المنشأة المماثلة فى المنطقة التى تعيش فيه : هل تدفع أجور تعادل الأجور التى تمنحها المنشآت المماثلة فى المنطقة التى تعيش فيها أم تحتل مركز الصدارة فتدفع أجور أعلى لتحصل على موظفين وعمال أكفاء ونتقلل من دوران العمل ، أم تدفع أجور أقل من الاجور فى الخارج حتى تحقق تخفيضا مباشرا فى تكلفة العمل •

ولكن يجب ألا يغيب عن بالنا أن النتائج التى سنحصل عليها يجب أن تكون صحيحة وغير مضللة . ولهذا يجب ألا نعتمد فى جمع هذهالبيانات على أساليب سطحية كالتليفون أو الخطابات المختصرة اذ يرد عليها عادة باجابات عامة ومقتضبة •

ومن الضرورى أن نهتم بالحصول على بيانات كاملة ومكتوبة عن مستويات الاجور التى تدفع للوظائف والاعمال المماثلة لتلك الموجودة بالمنشأة • ويتطلب ذلك تحديد الوظائف والاعمال التى يشملها البحث ثم تحديد المنشآت التى تدخل ضمن نطاق العمل ، ثم جمع المعلومات وتحليلها للوصول الى الاهداف التى نسعى الى تحقيقها بدقة تامة •

أى أننا نبدأ باختيار الوظائف التى ستجمع بيانات عن نظائرها فى المنشآت الاخرى ، وحتى نتأكد من أننا اخترنا عددا كافيا يكفل الوصول الى نتائج مجدية من البحث يجب أن نراعى الاسس الآتية فى الاختيار :

(أ) يجب أن تكون الوظائف المختارة ممثلة لجميع الوظائف التى سيتم تقدير قيمتها . بعبارة أخرى نختار عينة تمثل المجتمع الوظيفى تمثيلا صحيحا • ولتحقيق هذا الغرض يتم الاختيار عادة من الوظائف الموجودة فى جميع المستويات •

(ب) يجب أن تكون الوظائف المختارة من بين الوظائف التى لم يطرأ عليها تعديل حديث ، وهذه الملاحظة من الاهمية بمكان اذ أن مراعاتها تضمن لنا الوصول الى بيانات تتعلق بأوضاع غير معرضة للتغيير •

(ج) أن تكون هذه الوظائف موجودة فى عدد كبير من المنشآت المماثلة والموجودة فى النطاق الجغرافى الذى توجد فيه المنشأة حتى

نستطيع جمع البيانات المطلوبة بسهولة وبدقة .

(د) يجب أن تكون هذه الوظائف من بين تلك التى يشغلها عـــدد كبير من الموظفين والعمـــال .

- ومتى حددنا الوظائف التى ستجمع البيانات عن نظائرها فى الخارج فان الخطوة التالية هى تحديد المنشـــآت التى سنطلب منهـــا معاونتنا فى البحث ويجب أن يتم الاختيار بعناية تامة وأن يقصر البحث على المنشآت التى تنتمى الى نفس الصناعة التى نعمل بها ، ذلك لان اختلاف ظـــروف الصناعة قد يؤدى الى اختلاف معدلات الاجور التى تدفـــع للوظائف . فأجر النجار أو الخراط فى صناعة النسيج قد لا يعادل أجر النجـــار أو الخراط فى صناعة الحديد بسبب اختلاف الظروف التى يعمل فيها كل منهم .

ويستحسن أن نختار المنشآت التى يشملها البحث من نفس المنطقة الجغرافية التى توجد بها المنشأة ، ذلك لأن اختلاف المنطقة الجغرافية قد يؤدى الى اختلاف مستويات الاجور بسبب تفـــاوت ظروف المعيشـــة فى المناطق المختلفة : فالاجور التى تدفع فى الريف قد تقل عن تلك التى يحصل عليها عمـــال المدن .

ثم نحصر نطاق البحث فى المنشآت المماثلة لمنشآتنا والتى تنتمى الى نفس الصناعة وتوجد فى نفس المنطقة التى تعمل فيها مراعين العـــوامل الآتيـــه :

(أ) يجب أن تكون هذه المنشآت موجودة فى المنطقة المجاورة والتى يسهل على العمال الموجودين فى هذه المنطقة الوصول اليها ذلك لأن العامل الجديد لا يستطيع تحمل مشقة كبيرة للوصـــول الى المنشـــأة والرجوع منهـــا الى محل اقامته .

(ب) أن تكون المنشآت المختارة من بين المشروعات ذات الســـمعة الطيبة فى المجتمع والتى تعتبر أماكن مناسبة للعمـــل يســـعى العمال الى الالتحاق بهـــا .

وبعد أن حددنا الوظائف التى ستجمع عنهـــا البيانات ، وعرفنـــا

المنشآت التى سنعتمد عليها فى معاونتنا ، نبدأ فى جمع المعلومات المطلوبة وبحسب عدده على الاجور الاساسية ، والاجور الاضافية ، وساعات العمل ، والعوامل التى تدخل فى الحسبان عند تحديد الاجر وملحقات الاجر كالاجر الاضافى والمكافآت التشجيعية والمنح والاجازات بأجر والاجر أثناء المرض والتأمين والعلاج •

وحتى يسهل فيما بعد تحليل هذه المعلومات والوصول منها الى نتائج واضحة ومحددة يجب أن نحصل عليها بشكل يساعدنا على هذا التحليل • ويتم ذلك بأن نطلب معلومات واضحة ومحددة فنتجنب مثلا طلب متوسطات الاجور لأن هذه المتوسطات تعطى نتائج مضللة لا يمكن الاعتماد عليها فى البحث • وقد يقال أن الحصول على هذه المتوسطات يوفر على المنشأة المجهود الذى قد تبذله فى حسبانها . ولكن يجب أن نأخذ فى الحسبان أن هذا بجانب كونه عبئا يجب عدم القائه على المشروعات التى قبلت أن تساعدنا والتى يجب مراعاتها أولا وقبل كل شىء ، فانه أمر غير معقول لأن المهم هو الوصول الى بيانات فردية تتمثل فى الاجر الذى يدفع لكل وظيفة •

وعلى ذلك يكون تصميم قائمة الاستقصاء المستخدمة فى البحث أمر فى غاية الاهمية اذ يتوقف عليه مقدار الردود ، وجدية البيانات التى تحتويها ، ولهذا يجب أن تكون قائمة الاسئلة مبسطة ومن السهل الاجابة عليها مع تجنب المصطلحات العلمية • وفيما يلى صورة قائمة استقصاء مبسطة تستخدم فى اجراء مثل هذه الابحاث •

شركة النصر لغزل ونسيج القطن

قائمة استقصــاء

معلومات عامة :

أسم المنشأة ______________________________

عنوانهــــ ______________________________

نوع النشاط ______________________________

رقم مسلسل __________ التاريخ __________

البيانات المطلوبة :

١ ـــ عدد الموظفين والعمال فى المنشأة ______________

ذكور   أناث

(أ) يتقاضون أجرا زمنيا ______________

(ب) يتقاضون أجرا قطعة ______________

المجموع ______________

٢ ـــ الحد الادنى الذى تدفعه المنشأة

(أ) لمن يتقاضون أجرا زمنيا ______________

(ب) لمن يتقاضون أجرا قطعة ______________

نعم   لا

٣ ـــ هل يستخدم معدلا خاصا لكل وظيفة ______________

هل يوجد مدى خاص لكل وظيفة ______________

٤ ـــ اذا كانت المنشأة تضع مدى للاجر المدفوع للوظيفة أو العمل فنرجو توضيح الطريقة التى يتحدد بها الاجر داخل هذا المدى

للموظفين للعمال

(أ) على أساس الكفاءة ــــــــــــــ ــــــــــــ

(ب) بشكل تدريجي أوتوماتيكي ــــــــــــ ــــــــــــ

(ج) بشكل تدريجي مع مراعاة الكفاءة ــــــــــــ ــــــــــــ

الموظفون العمال

٥ ــ هل تضمن للموظفين والعمال دخلا أ
سنويا نعم/لا نعم/لا

الموظفون العمال

(ساعة) (ساعة)

٦ ــ متوسط عدد ساعات العمل ــــــــــــ ــــــــــــ

الموظفون العمال

٧ ــ هل يوجد لدى المنشأة نظام تشجيعي للاجور ــــــــــــ ــــــــــــ

٨ ــ اذا كان لدى المنشأة أساس تشجيعي للاجور فما هو متوسط مايحصل عليه الموظفون والعمال زيادة على أجورهم الاساسية •

الموظفون العمال

ــــــــــــ ــــــــــــ

٩ ــ نرجو توضيح الاسس المتبعة فى منح الاجر الاضافى ــــــــــــ

١٠ ــ هل هناك اختلاف بين الاجور التى تدفع للمناوبات الليلية وتلك التى تعطى للمناوبات النهارية

الموظفون العمال

نعم لا نعم لا

ــــــــــــ ــــــــــــ

اذا كان الجواب بالايجاب فما مقداره ــــــــــــ

١١ ــ هل يعطى الموظفون والعمال فترات راحة ليتناولوا فيها طعامهم

ــــــــــــ

اذا كان الجواب بالايجاب فما مقدارها ــــــــــــ

١٢ ــ هل يعطى الموظفون والعمال فترات أخرى للراحة ــــــــــــ

اذا كان الجواب بايجاب فهل تدفع
لهم أجورهم عن ذلك الوقت ______

الموظفون العمال

١٣ ـ هل يعطى الموظفون والعمال أجورهم نعم لا نعم لا
فى أيام الاجازات ______

١٤ ـ هل يمنح الموظفون والعمال مكافآت الموظفون العمال
عند الطوارىء نعم لا نعم لا
فى حالة الوفاة ______
فى حالة الحوادث ______
فى حالة المرض ______
فى حالة الزواج ______
أخـرى ______

١٥ ـ هل يمنح الموظفون والعمال مكافآت بخلاف الاجر الاساسى

الموظفون العمال
نعم لا نعم لا

مشاركة فى الربح ______
مكافأة فى الاعياد ______
أخـرى ______

١٦ ـ هل يمنح الموظفون والعمال أجازات بأجر

الموظفون العمال
نعم لا نعم لا

اذا كان الجواب بالايجاب فالمرجو بيان المـدة الممنوحة والاجـر
المدفوع خلالهـا ______

١٧ ـ هل تقدم المنشأة لموظفيها وعمالها جميع الملابس اللازمة للعمـل

الموظفون العمال
نعم لا نعم لا

١٨ ــ هل تعطى المنشأة مكافآت لمن تستغنى عن خدمتهم بسبب ظروف العمل

الموظفون العمال

نعم لا نعم لا

اذا كان الجواب بالايجاب فالمرجو بيان الاسس الذى تحسب وفقا لهذه المكافأة ________________

____

١٩ ــ هل تعطى المنشأة مكافآت فى حالة التقاعد نعم لا

اذا كان الجواب بالايجاب فما هو الاساس الذى تحسب وفقا له هذه المكافأة ________________

وبعد جمع المعلومات بواسطة قوائم الاستقصاء تراجع الردود لاستكمال البيانات الناقصة ، ثم تلخص البيانات التى تم جمعها . وهناك طريقتان لمعالجة البيانات : أولهما أن تبوب المعلومات التى حصلنا عليها حتى يسهل الوصول الى نتائج احصائية . وثانيهما أن نلخص النتائج التى وصلنا اليها بطريقة يسهل فهمها من جانب المنشآت المشتركة معنا فى البحث وبشكل نستطيع معه الاستفادة منها . فمثلا اذا كان عدد المنشآت المشتركة معنا ١٥ منشأة وأردنا أن نبوب البيانات التى حصلنا عليها فى السؤال رقم ١٠ والخاص بالاختلافات فى الاجور بين المناوبات تفرغ البيانات الخاصة بهذا السؤال فى جدول كالآتى :

السؤال	الموظفون		العمال	
	نعم	لا	نعم	لا
هل لديكم نوبات ليلية	١٦	٩	٢٣	٢
هل تفرقون بين الاجور التى تدفع فى النوبات النهارية والليلية	١٤	١١	—	٢٥

ثم تنظم البيانات الخاصة بالاجور بشكل يظهر متوسط الاجر المدفوع ، الحد الادنى للاجر الاساسى ، الحد الاقصى له ، ثم متوسط الاجر وذلك على الوجه الآتى :

اسم الوظيفة ـ نجار

صف الوظيفة :

يتولى قطع الاخشاب وتركيبها ٠ اصلاح الارضية والسلالم والمكاتب ٠٠ الخ ٠ يتولى اعداد الأثاث والمكاتب للمنشأة ٠ يمكن أن يقوم بأعمال النجارة الآلية ٠ لا يحتاج الى اشراف ٠

اسم الوظيفة ـــ سائق

وصف الوظيفة :

يتولى قيادة سيارة نقل أو سيارة خاصة

رقم المنشأة	متوسط الأجر	الأجر الأساسى			رقم المنشأة	متوسط الأجر	الأجر الأساسى		
		حد أدنى	حد أقصى	متوسط			حد أدنى	حد أقصى	متوسط
١					١				
٢					٢				
٣					٣				
٤					٤				
٥					٥				
٦					٦				
المتوسط					المتوسط				
حد أدنى					حد أدنى				
حد أقصى					حد أقصى				

تقــدير قيم الوظائف :

يقصد بتقدير قيم الوظائف تحديد قيمة لكل وظيفة أو عمل تميزها أو تميزه عن الوظائف والاعمال الاخرى بالمنشــأة ، ثم اعطــاء الاجور لشاغليها على أساس هذه القيم .

ولا نستطيع أن نجزم بأن عملية التقدير ستكون موضوعية بحتة ، ذلك لأنه بالرغم من أن التقــدير يتم بواســطة أناس أكفــاء ومدربين يسترشدون بعوامل معينة محددة فى عملهم ، الا أن القرار النهائى يعتمد على وجهة نظرهم . ولكن هذا لا يقلل كثيرا من شأن النتائج التى نصــل اليها اذ أن الاعتماد على كشــوف وصــف الوظائف والاعمــال التى تم اعدادها منذ أمد بعيد واستقرت ووافق عليها الموظفون والعمــال . ثم مناقشتهم أثناء وبعد عملية التقدير يؤدى حتما الى الوصول الى تقديرات للوظائف والاعمال أعدل وأقيم من التقديرات الجزافية ، زد عــلى ذلك أنه متى توافرت للنظام المرونة الكافية أمكن تعديله بمجرد ظهور بعض الاخطاء والعيوب حتى يتبلور مع مرور الزمن ويصل الى مســتوى عال من الكمال .

والغرض من تقدير قيم الوظائف والاعمال هو وضع علاقة ثابتــة وعادلة بين كل وظيفة وكل عمل وبين باقى الوظائف والاعمال . حتى يمكن أن تبنى عليها الاختلافات فى الاجــــور بحيث تتناسب تناسبا عادلا مع التفاوت فى القيم المعطاة ؛ ذلك لأن المرتب اذا لم يمثل القيمــة الحقيقية للوظيفة أو العمل بالنسبة للوظائف والاعمــال الاخرى بالمنشــأة شــعر الموظفون والعمال بأن الاجور غير عادلة حتى ولو كان ما يحصلون عليــه يزيد عن الاجور التى تدفع لزملائهم فى المنشآت المماثلة .

فالمقصود من تقدير قيم الوظائف والاعمال هو تحديد الاجر الواجب دفعه للوظيفة أو العمل بالنسبة للاجور التى تدفــع للوظائف والاعمــال الاخرى فى نفس المنشأة بصرف النظر عمــا اذا كان الاجر فى مجمــوعة

مرتفعا أو منخفضا ، لأن هذه المسألة تتعلق بالسياسة العامة للاجور والتى تحدد بواسطة لائحة العاملين فى الشركات • فالهدف اذن من التقويم هو تحديد العلاقات النسبية بين الاجور داخل المنشأة على أساس عادل فى ظل هذه السياسة التى تتحدد وفقا للظروف الاقتصادية وتكاليف المعيشة ، ودخل المنشأة ، وتكاليف الانتاج ، ومدى استعداد المنشأة للدفع •

ولتقدير قيم الوظائف والاعمال قد تتبع المنشأة أحد الطرق الآتية :

(أ) ترتيب جميع الوظائف حسب أهميتها وفقا لأعبائها على أساس البيانات الواردة فى كشوف الوصف •

(ب) التقسيم الى درجات وترتيب الوظائف داخل كل درجة حسب أهميتها •

(ج) تقويم الوظائف على أساس درجة توافر عوامل معينة فى كل •

(د) تقويم الوظائف على أساس القيم الرقمية التى تحدد درجة توافر عوامل معينة فى كل •

وتعتبر طريقة ترتيب الوظائف أولى الطرق التى استخدمت فى تقدير قيم الوظائف والاعمال • ويتم التقدير هنا بأن تقوم لجنة بترتيب جميع الوظائف داخل المنشأة ترتيبا تدريجيا مبتدئة بالوظائف الكبيرة حتى تنتهى الى الوظائف الصغيرة وفقا للصعوبات والمسئوليات التى تواجه كل وظيفة ولتسهيل العمل ومراعاة الدقة تكتب أسماء هذه الوظائف والاعمال فى كروت تعمل منها عدة نسخ لكى تصل الى مجموعات من الكروت تمثل كل مجموعة منها الكروت الخاصة بجميع الوظائف والاعمال الموجودة بالمنشأة ويكون عددها مساويا لعدد أعضاء اللجنة ليرتبها مبتدئا بالوظائف التى تعتبر كبيرة فى نظره ، وبعد ذلك يتبادل كل منهم مجموعة الآخر • وعلى ذلك لو فرضنا أن عدد أعضاء اللجنة عشرة فان ترتيب كل وظيفة أو عمل لابد وأن يتم عشر مرات وبواسطة عشرة أشخاص ثم تجتمع اللجنة بعد

ذلك للوصول الى رأى وترتيب نهائى وللتوفيق بين الآراء التى قد تبدو متضـــاربة .

أما طريقة التقسيم الى درجات فتعتمد على تجميع مجموعات من الوظائف أو الاعمال فتمثل كل جمـوعة درجة من الدرجات . والخطـوة الاولى هنا هى وصف الوظائف المراد تقويمها ثم تعريف كل وظيفة تعريفا دقيقا . وأخيرا تحديد تعريف دقيق لكل درجة على الوجه الآتى مثلا :

درجة رقم ١ —

تشمل الوظائف التى تتولى السياسات

درجة رقم ٢ —

وتشـــمل وظائف الادارة فتتضـــمن الوظـــائف الادارية كمديرى الادارات ، ومديرى مناطق البيع : ومدير الحسابات ، ومدير المشتريات ، ومدير المســتخدمين .

درجة رقم ٣ —

وظائف التنفيذ وتشمل المجموعة وظائف مديرى الاقسام ، ومديرى فروع البيــع .

درجة رقم ٤ —

وظائف فنية وتشمل هــذه الوظائف ذات الطــابع الفنى كوظائف المهندسين ورجال البيع والملاحظين .

درجة رقم ٥ —

وظائف كتابية وتتضمن هذه بعض الوظائف الكتابية كفحص البريد كما يمكن أن تشمل وظائف رؤساء العمال والعمال الفنيين .

درجة رقم ٦ —

وظائف تحتاج الى مهارة ويدخل ضـــمنها الوظائف الــكتابية التى تتطلب تدريبا يدويا وعقليا . كما تشمل هذه المجموعة الكتبة عــلى الآلة الكاتبة والمختزلين وكاتب الانتاج وكذلك مساعدى المعمل .

درجة رقم ٧ —

وظائف لا تحتاج الى مهارة ويدخل ضمنها الوظائف الكتابية . والوظائف التى تتطلب أشخاصا غير مهرة ويحتاجون الى اشراف باستمرار .

وبعد هذا التحديد تقوم اللجنة التى تتولى عملية التقدير بفحص كل وظيفة ووضعها فى الدرجة المناسبة بعد مراجعة الوصف الموضوع للوظيفة والبيانات الخاصة بها والموجودة فى كشف الوصف . وعلى ضوء التعريف الموضوع للدرجة . ثم ترتب هذه الوظائف داخل كل درجة بنفس الاسلوب المتبع فى الطريقة السابقة حتى تتحدد العلاقات النسبية بين الوظائف المختلفة داخل الدرجة الواحدة وبعد الانتهاء من هذا الترتيب يحدد الحد الادنى والحد الاقصى النقدى لكل درجة على ضوء مستوى الاجور فى المنشآت الاخرى ، ثم المتوسط بالنسبة لكل وظيفة أو عمل .

على أن هناك بعض الاعتراضات على الطريقتين السابقتين يمكن تلخيصها فيما يلى :

(أ) ان الترتيب والتدريج لكى يكون واضحا يجب أن يتوافر العدد الكافى من الاشخاص الذين لهم دراية ومعرفة بكل الوظائف والاعمال الموجودة داخل المنشأة . وقد يكون ذلك ممكنا بالنسبة للمنشآت الصغيرة ولكنه يكاد يكون مستحيلا فى المنشآت الكبيرة اذ يصعب توفير أشخاص أكفاء يتولون ترتيب جميع وظائف وأعمال المنشأة أو يقومون بوضعها فى درجات .

(ب) ان محاولة ترتيب الوظائف والاعمال ووضعها فى درجات حتى ولو توافر العدد الكافى من الاشخاص الذين يعرفون دقائقها غالبا ماتكون غير دقيقة اذ مادامت هذه الوظائف والاعمال معروفة لهم فلابد أن تتأثر تقديراتهم بمستوى الاجور الذى يدفع لها والمعروف لهم تماما ، وبذلك تتحول التقديرات من تقديرات عادلة الى تقديرات تمثل العلاقات النسبية بين الاجور التى تدفع فى الوقت الحالى . ولا تقتصر آثارها على ذلك بل

تتعداه الى تأكيد هذه الاختلافات التى قد تكون غير عادلة •

(جـ) ليس هناك أسس واضحة وثابتة ممكن أن نحكم وفقا لها على قيمة كل وظيفة أو عمل . فقد يتم ترتيب بعض الوظائف بواسطة شخص آخر على أساس الخبرة والمهارة المطلوبين •

وبالرغم من أن واضعى هذه الطرق حاولوا وضع حد لنقط الضعف هذه بتحديد عوامل ترتب وفقا لها الوظائف كالمسئولية ، ظروف أحوال العمل ... الخ ، الا أن ذلك لم يحل الاشكال الموجود لأنه بالرغم من وجود هذه العوامل الا أن قيمتها النسبية غير معروفة أى لا يعرف وزن كل منها بالضبط •

(د) ليس هناك أساس موضوعى واضح يمكن أن يفصل بين الاوضاع السابقة للتدريج والتالية له ، وعلى ذلك فان أى محاولة لاقناع صاحب أى شكوى ضد الترتيب الذى حدد لوظيفته ستكون صعبة وغير مجدية •

(هـ) تفقد هذه الطرق آثارها بسرعة كلما زاد عدد الوظائف والاعمال وتعقدت العلاقات بينها ، ويرجع ذلك الى عدم وجود أساس ثابت لترتيب هذا العدد الضخم •

أما الطريقة الثالثة فقد ظهرت عام ١٩٢٦ فى الولايات المتحدة ، ثم شاع استخدامها بعد ذلك فى المنشآت الصناعية الموجودة بالدول المتقدمة وتهدف الى وضع علاقات نسبية بين الوظائف والاعمال المختلفة داخل المنشأة على أساس درجة توافر عوامل مشتركة محدودة فى هذه الوظائف والاعمال عن طريق :

(أ) تحديد العوامل المشتركة التى تستخدم فى البحث •

(ب) اختيار وظائف نموذجية •

(جـ) ترتيب هذه الوظائف حسب درجة توافر كل من هذه العوامل فيهـا •

(د) تحديد متوسطات الاجور الحالية لهذه الوظائف •

(هـ) تحديد متوسطات الاجور العادلة لهذه الوظائف •

(و) تقدير قيمة باقى الوظائف على ضوء التقديرات التى وضعت للوظائف النموذجية .

وتعتمد كثير من المنشآت على عوامل خمس رئيسية هى المجهود العقلى ، المجهود الجسمانى ، المسئولية ، الخبرة والمران ، وظروف وأحوال العمل . ثم يعرف كل من هذه العوامل تعريفا دقيقا لتسترشد به عند التقويم . وذلك على الوجه التالى :

المجهود العقلى : ويشمل صفات توجد فى الشخص كالذكاء والذاكرة واستخدام المنطق والقدرة على التعبير والقدرة على معاملة الناس وأخيرا القدرة على التفكير . ويشمل أيضا صفات تكتسب على مر السنين كالمعلومات العامة التى يحصل عليها الفرد عن المجتمع والمعلومات الخاصة التى يكتسبها أثناء دراسته فى المدارس والمعاهد التى يلتحق بها .

الخبرة : وتشمل الخبرة فى ادارة الآلات وعدم تكرار الحركات والتعاون الكامل مع الزملاء .

المجهود الجسمانى : ويقصد به المجهود الذى يبذل لأداء العمل كالجلوس والوقوف والمشى والتسلق والشد والرفع ... الخ .

المسئولية : وتشمل المسئولية عن المواد الخام والادوات والآلات والممتلكات وعن أموال المنشأة وودائعها ، وعن السجلات والمستندات ، وعن العمال الذين يعملون تحت رئاسة الشخص ، وعن سلامة الغير .

ظروف وأحوال العمل : وتتضمن الاضاءة والرطوبة والضوضاء والحرارة والتهوية وساعات العمل .

متى تمت عملية اختيار العوامل وتعريف كل منها تعريفا دقيقا تبدأ الخطوة التالية وهى إختبار وظائف نموذجية يتم تقديرها أولا . وتختار هذه الوظائف بحيث تمثل الوظائف الموجودة داخل المنشأة تمثيلا صحيحا وذلك بأن تؤخذ من بين الوظائف الموجودة فى أدنى السلم وأوسطه وأعلاه.

وبعد اختيار الوظائف النموذجية يعطى كل عضو فى اللجنة كشوف التحليل لجميع هذه الوظائف ، وكشفا به التعاريف الموضوعة للعوامل المشتركة . وقبل أن تبدأ عملية الترتيب يجب على رئيس اللجنة أن يتأكد

من أن أعضاءها يفهمون هذه التعاريف ويوافقون عليها ، ويلمون بكل وظيفة من الوظائف التى ستكون موضع التقدير • فاذا كان هناك اعتراض لأى عضو فيجب أن يطرح للمناقشة بقصد الوصول الى قرار بشأنه قبل أن نبدأ عملية التقويم • ثم يعطى لكل عضو فى اللجنة كشفا ليرتب فيه الوظائف المختلفة ترتيبا تدريجيا بالنسبة لكل عامل من العوامل المقارنة على الوجه التالى :

مسلسل	المجهود العقلى	الخبرة	المجهود الجسمانى	المسئولية	ظروف واحوال العمل
١	هراس	خراط			
٢	خراط	هراس			
٣	صانع قوالب	صانع قوالب			
٤	ملاحظ وقت	مجمع			
٥	ميكانيكى	نجار			
٦	نجار	ميكانيكى			
٧	نقاش	نقاش			
٨	عامل تجميع	سائق			
٩	سائق	ملاحظ وقت			
١٠	عامل نقل مواد	عامل نقل مواد			
١١	الخ	الخ			

أى أن كل عضو من أعضاء اللجنة يقوم بترتيب الوظائف النموذجية داخل الخانة المخصصة لكل عامل مبتدئا بالوظيفة التى يعتقد أنها تحتل المركز الاول فى الترتيب ثم يتدرج الى تلك التى يعتقد أن مكانها هو آخر الترتيب • فبالنسبة للمجهود العقلى مثلايضع الوظيفة التى تتطلب مجهودا عقليا كبيرا ثم يتدرج بالباقى الى أن يصل الى الوظيفة التى تحتاج الى أقل مجهود عقلى ممكن ثم تراجع هذه الكشوف بواسطة رئيس اللجنة ليناقش معهم بعض النقط التى قد تبدو غامضة أو غير مفهومة بالنسبة له ولا يوجد لها تعليل منطقى ، وتتكرر بعد ذلك عملية الترتيب عدة مرات

على فترات متباعدة بالنسبة لجميع الوظائف والاعمال ، ثم تجتمع اللجنة لتقرر الترتيب النهائى لهـا •

وبالرغم من أن هذه الطريقة أحسن وأوضح من سابقتها ، الا أن الابحاث التى أجريت فى معظم الدول التى بدأت فيها المنشآت الصناعية تضع أساسا لتقدير قيم الوظائف والاعمال قد دلت على أن طريقة التقدير الرقمى أكثر الطرق استخداما بل تـكاد تكون الطريقــة الوحيــدة التى تستخدم بواسطة المنشآت الكبيرة •

وتنبنى هذه الطريقة أساسا على تقــدير العــلاقات النســبية بين الوظائف والاعمال على أساس رقمى ، أى اعطاء قيم رقمية لكل وظيفــة أو عمل بحيث تحصل الوظائف أو الاعمال التى تتطلب أعباء ومسئوليات أكبر على قيم رقمية أعلى من تلك التى تعطى للوظائف أو الاعمــال التى تتحمل أعباء ومســئوليات أقل • ثم تحول هــذه القيم الرقمية الى قيم نقــديه فيمــا بعــد •

ويمكننا تلخيص الخطوات اللازمة لتقدير قيم الوظــائف والأعمال وفقا لهذه الطريقة فيما يلى :

أولا ــ تبدأ عملية التقدير باختيار الوظائف التى سيتم تقويمهــــا وتوجد لدى كل منشأة أنواع متعددة من الوظائف فهناك الوظائف الادارية، ووظائف التنفيذ ، والوظائف الفنية ، والوظائف والأعمال التى تحتاج الى مهارة وأخيرا تلك التى لا تتطلب مهارة على الاطلاق •

وتستعبد الكثير من المنشآت الوظائف الادارية ووظائف التنفيذ من عملية التقويم لعدة أسباب أهمها أن هذه الوظائف قليلة بالنســـبة للمجموع الكلى الموجود داخل المنشأة ، كما أنها تختلف فى طبيعتها اختلافا كبيرا عن الوظائف الاخرى اذ تتطلب مهارة ودراية من خاص • هذا الى جانب أن هذه الوظائف فى حد ذاتها تتأثر بشخصية وتكوين شاغلها ولذلك تزداد أهمية الصفات غير العادية والاعتبارات الخاصة فيمن سيشغلها ، وهذا بدوره يؤدى الى صعوبة الوصول الى وصف دقيق لهـــا يمكن أن

تعتمد عليه عملية التقدير •• وأخيرا . ليس هناك مايبرر افتراضـــنا أن العوامل المشتركه ستوجد جميعها فى الوظائف المختلفة بل قد يكون العكس هو الصحيح فى بعض الاحيان اذ الرغم من أن ظروف واحوال العمـــل قد تبدو مهمة فى عملية التقدير بالنسبة للعمل الجسمانى ، فان أهميتها تتضاءل جدا بالنسبة للوظائف الادارية •

ثانيا ــ وبعد أن تحدد الوظائف التى سيتم تقدير قيمتهـــا نبدأ فى أختيار العوامل المشتركة التى سيتم وفقا لها التقدير • ويقصد بذلك اختيار عوامل تعتقد المنشاة انها موجودة فى جمبع الوظائف والاعمال التى سيتم تقدير قيمتها ولكن بدرجات متفاوتة • ويهم الادارة أن تتعرف عـــــلى مدى توافر هذه العوامل فى كل عمل ووظيفة داخل المنشأة • وتستخــدم عادة فى عملية التقويم العوامل الآتية : ــ

(أ) الخبرة والمران •

(ب) المسئوليه •

(جـ) ظروف وأحوال العمل •

(د) المهارة •

(و) المجهود العقلى •

(ح) المجهود الجسمانى •

(خ) القيادة •

والمهم فى اختيار هذه العوامل أن تفى باحتياجات المنشاة وأن تتوافر فى جميع الاعمال والوظائف التى ســـــتقدر قيمتها ، وبعبارة أخرى نختار العوامل التى توجد فى جميع الوظائف والاعمال ولكن بدرجات متفاوته • وبذلك نستبعد تلك التى توجد بدرجة واحدة فى جميع الوظائف والاعمال لأن ذلك معناه اعطاؤها وزنا واحدا فى جميع تلك الأعمال فيتساوى أثرها

النسبى ولا تتأثر نتائج التقويم بوجود أو انعدام هذه العوامل ، وبذلك يجب استبعادها حتى نقلل من العبء الملقى على عاتق القائمين بعملية التقدير • فعامل المواظبة مثلا موجود بالنسبة لجميع الوظائف والاعمال بدرجة واحدة اذ من المفروض أن يواظب كل موظف وعامل على الحضور والانصراف فى المواعيد المحددة بواسطة المنشأة ، وكذلك تكاليف المعيشة وعمر الموظف كلها ذات أثر واحد على جميع الوظائف والاعمال ولا يمكن أن توثر على العلاقات النسبية الموجودة بينها •

ثالثا — ومتى ثم اختيار العوامل المشتركة فى جميع الوظائف والاعمال نبدأ فى تعريف كل منها تعريفا دقيقا حتى يمكن أن يسترشد به الأشخاص الذين يتولون عملية التقدير ويكون بمثابة الاساس الذى يستخدم بواسطة كل منها • وبذلك نضمن الوصول الى تقديرات موضوعة على قواعد ومقاييس موحدة ويعتبر هذا الاساس من الأسس الجوهرية لنجاح النظام اذ به نتفادى الاختلافات التى قد تنشا بين تقديرات أعضاء اللجنة ، ومن ناحية أخرى يمكن المنشاة من الرد على الشكاوى التى تصدر من الموظفين والعمال عن أسباب الاختلافات بين التقريرات المعطاة لوظائفهم وأعمالهم عن التقديرات التى أعطيت لوظائف وأعمال زملائهم •

ويجب أن تكون هذه التعريفات مكتوبة بشكل مبسط ومفهوم ودقيق بحيث لا يحتمل أى تأويل أو تعديل •

رابعا — والخطوة التالية هى تقدير قيمة كل من هذه العوامل حسب أهميته للمنشأة أى اعطاء أوزان نسبية لكل من هذه العوامل حسب أهميته لها على الوجه التالى مثلا :

العامل	الاوزان
المسئولية	٢٠٠
المهارة	٢٦٠
المجهود العقلى	١٩٠
المجهود الجسمانى	٩٠
ظروف وآحوال العمل	١٢٠
الخبرة والمران	١٤٠
القيادة	١٠٠
المجموع	١٠٠٠

خامسا ـــ ثم تقسم هذه العوامل الى عناصر ويعرف كل عنصر تعريفا كتابيا دقيقا ثم يعطى وزن لكل منها حسب أهمية للمنشأة على الوجه التالى .

ظروف وأحوال العمل

العناصر	الأوران
التعرض للضوضاء ــ ــ ــ ــ ــ ــ	٢٠
التعرض للحرارة ــ ــ ــ ــ ــ ــ	٤٠
التعرض للحوادث ــ ــ ــ ــ ــ ــ	٣٠
التعرض لما يضر الصحة ــ ــ ــ	٤٠
المجموع ــ ــ	١٣٠

ثم تقسم العناصر الى جزئيات وتعطى قيمة لكل جزء حسب أهميته للمنشأة على الوجه التالى :

التعرض لما يضر الصحة	درجة التعرض			
	كل الوقت	¾ الوقت	½ الوقت	¼ الوقت
الاتربة	١٠	٧,٥٠	٥	٢,٥٠
الغازات	١٠	٧,٥٠	٥	٢,٥٠
التهوية	٥	٣,٧٥	٢,٥	١,٢٥
الرطوبة	٥	٣,٧٥	٢,٥٠	١,٢٥
الحرارة	١٠	٧,٥٠	٥	٢,٥٠
المجموع	٤٠	٣٠	٢٠	١٠

وهكذا الحال بالنسبة لجميع العناصر الداخلة ضمن ظروف وأحوال العمل .

سادساً — وبعد الانتهاء من تحديد العناصر والجزئيات الخاصة بكل عامل من العوامل المشتركة والأوزان النسبية لها نبدأ فى تقدير درجة توافر هذه العوامل بعناصرها وجزئياتها فى كل وظيفة وكل عمل داخل المنشأة ، ونعتمد هنا بصفة أساسية على البيانات الواردة فى كشوف وصف الوظائف ، اذ على ضوء هذه البيانات يمكن تحديد القيمة التى ستعطى لكل عامل بعناصره وجزئياته فى كل وظيفة ، ويفرغ التقدير الذى أعطى لكل وظيفة فى جدول قد يتخذ الشكل الآتى :

مسلسل	الوظيفة	الخبره	المهارة	المسئوليه	المجهود الجسمانى	المجهود العقلى	ظروف وأحوال العمل	القيادة	المجموع
١	نجار	١٠	١٥٠	٤٠	٩٠	٦٠	٥٠	١٠	٤٥٠

سابعا ـ تعرض الجداول الخاصة بالتقديرات على العاملين ويشرح لكل منهم الأساس الذى بنى علية التقدير ثم تجمع مقترحاتهم وشكاواهم والتعديلات التى يطلبون ادخالها وتفحص جيدا ليؤخذ بالعادل منها ويرد على الشكاوى التى لا تستند الى أساس موضوعى •

تحديد الأجر العادل لكل وظيفة :

الخطوة التالية هى تحديد الأجر الذى تستحقة كل وظيفة أى تحديد القيمة النقدية التى تمثل القيمة الرقمية التى حصلت عليها الوظيفة • ويتم ذلك على مرحلتين ، تختص الأولى منهما بتحديد العلاقات بين القيم الرقميه والأجر التى تدفع الآن للوظائف التى حصلت على هذه القيم وذلك على شكل بيانى يمكن منه استنتاج الانجاه العام للعلاقه بين الأجور والقيم الرقمية فيسجل على المحور الأفقى القيم الرقمية أما المحور الرأسى فيمثل الأجور الحالية ، ثم يمد الخط البيانى الذى يمثل التغيرات فى الأجور مع التغيرات فى القيم الرقمية ثم يمهد هذا الخط تمهيدا مناسبا للوصول الى خط الاتجاه العام فاذا ما أردنا تحديد الأجور بالنسبة لأى وظيفة فما علينا الا أن نسقط عمودا من النقطه التى تمثل القيمة الرقمية لهذه الوظيفة على خط الاتجاه العام ثم نصل نقطة الالتقاء بالمحور الراسى ونقرا القيمة التى حصلنا عليها عند هذا المحور •

غير أن تمهيد هذا الخط باليد لا يضمن باضرورة أن يمثل الاتجاه العام جميع النقط الممثلة للعلاقة بين الأجور والقيم الرقمية لذلك نصل الى أسلم تحديد للقيمة النقدية المعادلة لأى قيمة رقيمة باستخدام الطريقة الاحصائية المساة بطريقة المربعات الصغيرة Least squares method اذ أن بهذه الطريقة نضمن الوصول الى الخط الذى تكون مجموعة مربعات انحرافات النقط عنه اصغر ما يمكن •

وتعتمد هذه الطريقة على الحقيقة المسلم بها رياضيا وهى أن الاتجاه

العام لأى خط مستقيم يتحدد بتقاطع الخـط مـع المحور الرأسى وبظل الزاوية التى يحدثها هذا التقاطع .

وعلى ذلك تكتب معادلة الخط المستقيم على الوجه التالى :

ص = أ + ب س (١)

ونحصل على قيمة كل من أ ، ب اذا عرفنا قيم المفردات المحددة للنقط التى تكون هذا الخط (س ، ص) وذلك من المعادلتين الآتيتين :

مجموع ص = ن ا + (مجموع س) + ب (مجموع س)^2 ٥٥قق

مجموع س = ن ا + (مجموع س × ب) (٢)

مجموع س ص = ا (مجموع س) + ب (مجموع س^2) (٣)

حيث ص = الأجور التى تدفع للوظائف المختلفة .

ن = عدد الوظائف .

س = القيم الرقمية التى أسفرت عنها عملية التقويم .

فاذا تصورنا أن منشأة صغيرة بها ١٠ وظائف تم تحـديد القيمـة الرقمية لكل منها والأجر المدفوع حاليا على الوجه التالى :

الوظيفة	القيمة الرقمية	الأجر الحالى فى السنة
١	٨٢	١٠٠ر٠٠
٢	١١٥	١٠٥ر٠٠
٣	١٢٠	١٣٠ر٠٠
٤	١٣٥	١٤٨ر٠٠
٥	١٦٤	١٥٥ر٠٠
٦	١٨٠	١٦٠ر٠٠
٧	٢٢٥	١٩٥ر٠٠٠
٨	٢٤٨	٢٥٥ر٠٠
٩	٢٧٥	٢٧٨ر٠٠
١٠	٣١٨	٢٨٨ر٠٠

فالمطلوب حسبان الاجر الواجب أن تستحقه كل وظيفة على أساس اتجاه الأجور واتجاه القيم الرقمية للوظائف ؟

للوصول الى ذلك يجب أن نصل الى قيمة كل من آ ، ب ، وحتى نحقق ذلك يجب أن نحدد قيم مجموع ص ، ومجموع س ومجموع س ص ومجموع س ٢ وذلك على الوجه التالى :

الوظائف	القيم الرقمية س	ص	س ص	س٢
١	٨٢	١٠٠ر٠٠	٨٢٠٠ر٠٠	٦٧٢٤
٢	١١٥	١٠٥ر٠٠	١٢٠٧٥ر٠٠	١٣٢٢٥
٣	١٢٠	١٣٠ر٠٠	١٥٦٠٠ر٠٠	١٤٤٠٠
٤	١٣٥	١٤٨ر٠٠	١٩٩٨٠ر٠٠	١٨٢٢٥
٥	١٦٤	١٥٥ر٠٠	٢٥٤٢٠ر٠٠	٢٦٨٩٦
٦	١٨٠	١٦٠ر٠٠	٢٨٨٠٠ر٠٠	٣٢٤٠٠
٧	٢٢٥	١٩٥ر٠٠	٤٣٨٧٥ر٠٠	٥٠٦٢٥
٨	٢٤٨	٢٥٥ر٠٠	٦٣٢٤٠ر٠٠	٦١٥٠٤
٩	٢٧٥	٢٧٨ر٠٠	٧٦٤٥٠ر٠٠	٧٥٦٢٥
١٠	٣١٨	٢٨٨ر٠٠	٩١٥٨٤ر٠٠	١٠١١٢٤
	١٨٦٢	١٨١٤ر٠٠	٣٨٠٢٣٤ر٠٠	٤٠٠٧٤٨

بالتعويض فى المعادلتين ٢ ، ٣ نحصل على :

١٨١ر٤ = أ + ١٧٦٢ ب

٣٨٥ر٢٢٤ = ١٨٦٢ أ + ٤٠٠ر٢٤٨ ب

أ = ١٧ر٨٩٢

ب = ٨٧٨١٣ ٠

بالتعويض فى المعادلة (١) يمكن استخراج قيمة ص وهى الأجر الذى يقابل كل قيمة رقمية •

ص = ١٧ر٨٩٢١ + ٨٧٨١ س

وعلى ذلك يمكن تحديد الأجر الذى تستحقة كل من الوظائف العشرة باستخدام هذه المعادلة على الوجه التالى :

رقم الوظيفة	القيمة الرقمية س	ب س	الاجر المناسب أ + ب س
١	٨٢	٧٢ر٠٠٦٧	٨٩ر٩٠
٢	١١٥	١٠٠ر٩٨٥	١١٨ر٨٨
٣	١٢٠	١٠٥ر٣٧٥٦	١٢٣ر٢٧
٤	١٣٥	١١٨ر٥٤٧٦	١٣٦ر٤٤
٥	١٦٤	١٤٤ر٠١٢٠	١٦١ر٩١
٦	١٨٠	١٥١ر٠٦٤٣	١٧٥ر٩٦
٧	٢٢٥	١٩٧ر٥٧٦	٢١٥ر٤٧
٨	٢٤٨	٢١٧ر٧٧٦٢	٢٣٥ر٦٧
٩	٢٧٥	٢٤١ر٤٨٥٨	٢٥٩ر٣٨
١٠	٣١٨	٢٧٩ر٢٥٥٣	٢٩٧ر١٤

ثم نقارن هذه الاجور بالأجور التى تدفع فعلا لمعرفة مدى الاختلاف بينها على الوجه التالى :

الوظيفة	الاجر الحالى	الاجر المناسب
١	١٠٠ر٠٠	٨٩ر٠٠
٢	١٠٥ر٠٠	١١٨ر٨٨
٣	١٣٠ر٠٠	١٢٣ر٢٧
٤	١٤٨ر٠٠	١٣٦ر٤٤
٥	١٥٥ر٠٠	١٦١ر٩١
٦	١٦٠ر٠٠	١٧٥ر٩٦
٧	١٩٥ر٠٠	٢١٥ر٤٧
٨	٢٥٥ر٠٠	٢٣٥ر٦٧
٩	٢٧٨ر٠٠	٢٥٩ر٣٨
١٠	٢٨٨ر٠٠	٢٩٧ر١٤

من هذا الجدول يتبين أن الوظائف رقم ٢ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ١٠ يدفع لها أجر يقل من الأجر الــــذى تستحقه بمبلغ ١٣ر٨٨ ، ٦ر٩١ ، ١٥ر٩٦ ،

٤٧ر٢٠ ، ١٤ر٩ جنيه على التوالى وأن الوظائف ١ ، ٣ ، ٤ ، ٨ ، ٩ تعطى أجور أعلى من الأجور التى نســتحقها بمبلغ ١٠ر١٠ ، ٧٣ر٦ ، ٥٦ر١١ ، ٣٣ر١٤ و٦٢ر١٨ على التوالى •

المشكلة الرئيسية التى تواجهنا بعد ذلك هى تصحيح هذه المعدلات بحيث تعدل المرتبات على الوظائف التى يتقاضى شاغلوها أجرا أقل مــن الأجر الذى يستحقونه ، ويجب أن يتم ذلك بشـــكل تدريجى أى تمنح الزيادات لهم على عدة مراحل •

أما بالنسبة للوظائف التى يحدد لها أقل من الأجر الذى يحصل عليه شاغلوها فمن المستحيل أن نلجا الى تخفيض الأجر الذى يتقاضاه هؤلاء لأن معنى ذلك أن نحاسبهم على أخطاء لم يكن لهــم دخل فى وجودها اذ يظل هؤلاء يقاضون الأجور التى يحصلون عليها حتى ولو كانت أعلى من نشأت عن وجود هيكل غير عادل للاجور وضعته المنشأة ، ولذلك يجب أن يظل هؤلاء يتقاضون الاجور التى يحصلون عليها حتى ولو كانت أعلى من الأجور التى تحددت على أساس تقييمها •

غير أن تخفيض الأجور بالنسبة لهذه الوظائف ، وان صحح الوضع الان بالنسبة لهذه الوظائف ، الا انه لم يحدد الاجر الذى سيحصل عليه شاغل هذه الوظيفة بمعنى أن يجمد الأجر الذى يحصل عليه ، أم سيسمح له بالحصول على علاوات دورية ترفع من أجره بزيادة مدة خدمته •

لاشك أن تجميد الأجر يحصل عليه هؤلاء من شأنه يؤثر على حالتهم المعنوية وبالتالى يقتل الحافز لديهم نحو زيادة جهودهم • ولذلك يجب أن يستبعد مثل هذا الاتجاه • على أن السماح لشاغل هذه الوظائفبالحصول على علاوات معناه أن يزيد الأجر الذى يتقاضاه شاغلوا الوظيفة عن الأجر الذى تحدد وفقا لقيمتها وبالتالى يبتعد أكثر عن الأساس العادل •

وحتى نبقى على الحافزوفى نفس الوقت الأساس العادل الذىانتهت اليه عملية التقييم ، يسمح بالزيادة فى الاجر الذى يتقاضاه شاغل أحد هذه الوظائف بصفة شخصية ، أى يظل يحصل عليها الى أن يترك الخدمة أو

ينقل الى وظيفة محدد لها أجر يعادل أويزيد عن الأجر الدى يتقاضاه الآن، على أن يكون ذلك بصفة شخصية ، بحيث لا يستمر مع أى شخص آخر بشغل الوظيفة من بعده •

تحديد العلاوات (الزيادة) فى الأجر :

حتى تحدد الأجر بالنسبة لكل وظيفة نبدأ فى تحديد الزيادات التى يحصل عليها شاغلوا هذه الوظائف أثناء شغلهم لها • اذا لا يعقل أن يستمر الأجر ثابتا طوال المدة التى يشغل فيها الموظف هذه الوظيفة •• فالشخص يتوقع أن يحصل على زيادة فى الأجر مع الزيادة فى مدة خدمته ومع الزيادة فى مهارته وفى تأدية الاعمال المطلوبة منه •

يواجه المسئول عن اعداد الكادر هنا بمشكلتين :

أولهما : تحديد مقدار الزيادة التى سيحصل عليها شاغل الوظيفة سنويا أثناء شغله للوظيفة •

وثانيهما : تحديد الأساس الذى سيمنح وفقا له هذه العلاوات •

تحديد مقدار العلاوات ـ الدرجات والمدى المحدد لكل •

تحدد العلاوة أو الزيادة التى يمكن أن يحصل عليها شاغلى الوظائف بصفة دورية أما عن طريق تحديد الحد الادنى والحد الأقصى للاجر بالنسبة لكل وظيفة ثم توزيعه على عدد معين من السنوات • بمعنى أن يحدد كحد أدنى للاجر لوظيفة المحاسب ٢٠ جنيه وحد أقصى ٤٠ جنيه فيكون المدى الذى يمكن أن يوزع على الزيادات السنوية أو الدورية هو ٢٠ جنيه توزع على عدد من المرات فاذا قرر واضعوا الكادر أن تمنح العلاوات سنويا وأن متوسط المدة التى سيظل معها الشخص شاغلا لهذه الوظيفة هو ١٠ سنوات حددت العلاوة بجنيهين سنويا •

غير أن عملية تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للاجر بالنسبة لكل وظيفة تستغرق وقتا ومجهودا لا مبرر له خاصة اذا كانت هناك وظائف

متشابهة من حيث الأعباء ، وبالتالى حصلت على نفس القيمة • ولذلك تجمع الوظائف فى مجموعات أو ادرجات تضم كل منها مجموعة الوظائف التى حصلت على قيم محصورة فى مدى معين ٨٠ نقطة مثلا ١٦٠ ــ ٢٤٠ فى درجة ؛ ٢٤١ ــ ٣٢٠ فى درجة ثانية وهكذا • أى يوزع الفرق بين أدنى قيمة رقمية حصلت عليها أقل الوظائف قيمة وأعلى قيمة على عدد من الدرجات يحدد بالمدى الذى حدد للدرجة • فاذا هذا المدى يتمثل فى ٨٠ نقطة وكانت أقل قيمة ١٦٠ وأعلى قيمة ٨٠٠ أصبح لدينا ثمانية درجات توزع عليها حسب القيم التى حصلت عليها •

ثم يوزع المدى بين أقل أجر تدفعه المنشأة وأعلى أجر على هذه الدرجات حسب الأجر المناظر للقيم الرقمية المماثلة لهذا المدى ، ويوزع على عدد السنوات المنتظر أن يبقاها شاغل الوظائف فى هذه الدرجة لتحديد العلاوة الدورية •

تحديد الأساس الذى تمنح وفقا له العلاوات :

ومتى تحددت الزيادات التى يمكن أن يحصل عليها شاغل الوظيفة يلزم أن نحدد الأساس الذى يتبع فى منح هذه الزيادات • واما أن نعتمد هنا على الاقدمية المطلقة أى سنوات الخدمة بحيث نعطى للموظف الزيادة بشكل أتوماتيكى دورى كلما زادت مدة خدمته فى الشركة • أى يعطى الزيادة سنويا أو كل سنتين حسب المدة المقررة لمنح العلاوة أو قد نعتمد على الكفاية أى على التقدير الذى يعد عن أدائه وسلوكه • أو قد يجمع بينهما بأن نشترط الأقدمية والكفاية معا •

فاذا ما أخذنا الكفاية كشرط لمنح الزيادة فى الأجر فيجب أن نضع نظاما نضمن به قياس كفاية الموظفين بشكل نستبعد معه أى احتمال للتحيز وسنعالج هذا الموضوع بالتفصيل فى الباب القادم •

الباب الثامن

الزيادات الدورية فى الأجور

قياس الكفاية كأساس للعلاوات

١ – مقاييس الكفاية كأداة لتقييم الأشخاص •

٢ – الاوجه التى تستخدم فيها مقاييس الكفاية :

تحديد الزيادات فى الأجور (العلاوات) •

تحديد فرص الترقية •

تدعيم العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم •

٣ – اعداد النظام المناسب لقياس كفاية العاملين :

(أ) تحديد البيانات التى تجمع عن أداء العاملين •

(ب) تصميم السجل الذى يحتفظ به كل رئيس •

(جـ) استخدام البيانات فى اعداد التقارير الدورية عن تقدم العمل •

٤ – المقومات الأساسية لتطبيق المقاييس بنجاح :

(أ) الاحتفاظ بسجلات منظمة لدى الرؤساء •

(ب) مناقشة النظام مع العاملين قبل تطبيقه •

(ج) تدريب الرؤساء على استخدام المقاييس •

يحصلون عليه والاضافات المتوقعة لهذا الأجر طوال مدة الخدمة • وتحدد

يحصلون عليه والاضافات المتوقعة لهذا الاجر طوال مدة الخدمة • وتحدد

هذه الزيادات على أساس مدة الخدمة الاجتماعية وكفاءة الشخص أثناء أدائه للاعمال الموكلة اليه • كذلك بهم كل رئيس أن يتعرف بصفة دورية على مقدار التقدم الذى طرأ على أداء كل من المرؤوسين • وعلى ذلك يصبح من الضرورى للمنشأة وللعامل أن يتفقا على أساس عادل لقياس كفاية الأداء ومقدار التقدم الذى يطرا عليه •

لذلك سنخصص هذا الفصل لشرح الكيفية التى يتم بها اعدادوتطبيق مقاييس الكفاية •

ونحاول فى هذا الفصل تعريف القارىء بالأسلوب العملى الذى يمكن أن يتبع فى اعداد وتطبيق مقاييس الكفاية ، لذلك سنحدد المفهوم الحقيقى لهذه المقاييس ، الى أى حد يمكن الاستفادة من البيانات التى يمكن أن توفرها هذه المقاييس ، مراحل اعداد المقاييس والنمــاذج المستخدمة فى كل مرحلة ثم المقومات الأساسيه لنجاح هذه المقاييس أثناء التطبيق •

مقاييس الكفاية كأداة لتقييم الاشخاص :

المقصود بكفاية العاملين أن نصل عن طريق وســـيلة ماالى حكم موضوعى على مدى مساهمة كل من العاملين فى انجاز الأعمال التى توكل اليه ، على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، على مقدار التحسن الذى طرأ على أسلوبه فى أداء العمل ، وأخيرا على معاملة زملاؤه ومرؤوسيه ، بعبارة أخرى ، يهدف مقياس الكفاية الى تقييم كل شخص من العاملين فى المنشأة على أنساس الأعمال التى أتمها خلال فترة معينة وتصرفاته مع من يعملون معـــه •

الأوجه التى تستخدم فيها مقاييس الكفاية :

استخدام مقاييس الكفاية فى تحديد العلاوات :

يتقرر حق العاملين فى كثير من المنشآت فى الحصــول على العلاوات الدورية أى الزيادة السنوية فى الأجر على ضوء التقدير الذى يحصـــل

عليه العامل فى التقرير السنوى عن كفايته ومقدار التقدم الذى أحرزه تمثل السنة ويبرر هذا بالمنطق للقائل بأن هذا الزيادات السنوية فى الأجر تمثل عبء اضافى على المنشاة يجب الا تتحملة الا اذ حصلت على مقابل لهوهو زيادة كفاية العامل ، والا اذا استمرت فى منح زيادات فى الأجور بصرف النظر عن انتاجية العـــاملين لأدى ذلك الى زيــــادة تكاليف الانتاج غير عـــادية .

والى جانب ذلك يمكن استخدم هذه التقارير كأساس لمنح العلاوات وأن نخلق دافعا قويا ادى الكثير من العاملين على تحســـين انتاجهم وبذل جهود أكبر .

الا أن هذا الاتجاه يواجه بصعوبة رئيسية وهى أن تقرير الكفاية يتم عن طريق الحكم الشخصى وبالتالى يجب الا ترتبط أرزاق العاملين بمعايير يمكن أن يتدخل العامل الشخصى فى تطبيقها .

وتشكو الكثير من الشركات التى قامت بتطبيق برامج مقياس لكفاية من عدم وجود أساس موحد يستخدمه كل من الرؤساء فى تقدير كفـــاية مرؤوسيه . وعلى ذلك قد نجد فى الشركة الواحدة أن بعض الرؤساء قـــد أعطى لمرؤوسيه الدرجة القصـــوى للتقدير فى حين أن زملاءهـــم لم يزد تقديره بالنسبة لأى مرؤوس عن « مقبول » .

وعلى ذلك من الممكن جدا أن تختلف درجـــات التقـــدير التى تعطى لشخص واحد باختلاف الرئيس الذى يقوم بعملية التقدير . وقد أثبتت الدراسات التى أجريت على تقارير الكفاية التى أعدت لـ ٤٥٠ عامل فى أحد الشركات صحة ذلك . اذ طلب من أكثر من رئيس أن يتولى تقدير الكفاية لمجموعة واحدة من العاملين يضمها قسم واحد ، فكان معامل الارتباط بين تقدير رئيسين وبالنسبة لكل من العوامل التى استخدمت فى التقدير عـــلى الوجه التالى (١) ، (٢) :

(1) A. Shuey, (The Reliabitity of the work perconnality Rating Scale), Journal of Educational Psychology, Vol. 34, 1943, pp. 373—377 .

(2) J. Fiffim, (Indnstrial Psychology), (New york : Prentice Hall, 1942, p. 263.

المعلومات عن ظروف العمل ٤٦ر

الـــدقة ٤٥ر

الانتاجية ٤٦ر

الجدية فى العمل ٤٧ر

الاداء العام للعمل ٤٦ر

الاتزان فى التفكير ٤٥ر

التعـــاون ٣٧ر

المحافظة على سلامة زملاءه ٣٥ر

الشخصية ٣٩ر

الصـــحة ٣٩ر

التقدير العام ٥٥ر

وواضح من هذه البيانات أن معامل الارتباط بالنسبة لأى عامل لم يصل الى ٨ر بالنسبة لأى عامل ، أى لم يصل الى المستوى الذى يمكن قبـــوله .

وقد حاولت بعض المنشآت التغلب على هذه الصعوبة بأن قصرت العوامل التى تستخدم فى قياس الكفاية على تلك التى يمكن قياسها ماديا مثل كمية الانتاج ، عدد الوحدات من السلع التالفـــة أو الانتاج المعيب ، عدد أيام الانقطاع عن العمل ، عدد مرات التأخير عن مواعيـــد العمـــل الرســـمية .

الا أن هذا الحل لايمكن وأن يكون مقنعا لعدة أسباب : أولها . أنه من الصعب فى كثير من الحالات تحديد كمية الانتاج المسئول عنها العامل، اذ قد يشترك أكثر من عامل واحد فى أنتاج كمية معينة أو فى انهاء مرحلة من مراحل الانتـــاج .

والسبب الثانى أن العامل الذى يصل انتاجه الى مستوى عال من ناحية الكم والجودة ليس بالضرورة أكثر العمال نفعا للمنشـــأة ، اذ قد

يفوقه عامل آخر يساهم بشخصيته وتصرفاته فى رفع الروح المعنوية لزملاءه مما يزيد من انتاج الجماعة ككل •

وعلى ذلك تتجه معظم المنشآت الى ربط هذه الزيادات بالاقدمية المطلقة أو منح زيادات سنوية لجميع العاملين بصرف النظر عن مدة الخدمة • ليس معنى هذا أن المنشآت تعتبر أن هذا الوضع هو المثالى ولكن لأن ربط الزيادات بمستوى كفاية العامل خلال المدة الممنوح عنها الزيادة يؤدى الى مشاكل متعددة تزيد بمراحل عن الفوائد التى سيحصل عليها من جراء هذا الربط •

الاعتماد على تقارير الكفاية فى اجراء الترقيات والتنقلات :

يتطلب رفع مستوى كفاية المنشآت ككل أن تجرى بين آن وآخر حركة تنقلات وترقيات بقصد وضع العاملين فى الوظائف التى تتفق مع استعدادهم ، وقدراتهم ، وطموحهم ، أو التوفيق بين رغبات الافراد ومقومات كل وظيفة •

وتنبنى عملية التوفيق بين رغبات الافراد واستعدادهم ومطالب الوظائف على ثلاث حقائق رئيسية :

١ ــ الاختلافات بين الافراد فى طاقتهم ، مقدار التدريب والمران الذى حصلوا عليه ، خبراتهم ، قدرتهم على التعلم ، وشخصياتهم •

٢ ــ أن الوظائف المختلفة تتطلب أنواع مختلفة من التدريب ،خبرات مختلفة ، قدرات متنوعة على التعليم ، وشخصيات ليست واحدة •

٣ ــ وعلى ذلك تتم عملية النقل والترقية على أساس سليم لو أسفرت عن وضع الشخص فى الوظيفة التى تتفق مع استعداده ، وتدريبه، وخبرته وشخصيته •

وعلى ذلك يمكن استخدام تقارير الكفاية فى التعرف على استعداد، الشخص المراد نقله أو ترقيته ، أو خبرته وشخصيته ومقارنة ذلك بمطالب الوظائف الشاغرة كما هو مدون فى كشوف وصف الوظائف •

الا أن الاعتماد على تقارير الكفاية وحدها فى الحكم على صلاحية الشخص للنقل أو الترقية أمر غير مرغوب فيه ، اذ فضـــــلا عن أنه من الصعوبة التحقق من عدم تدخل الحكم الشخصى فى اعداد التقـــديرات التى تضمنتها هذه التقارير ، نجد أن الحكم بكفاية شخص فى أداء مهام وظيفة معينة لا يعنى بالضرورة أنه سيكون كفء فى القيام بمهام وظيفه أخرى •

على ذلك من الممكن الاسترشاد بتقارير الكفاية فى اتخاذ القرارات الخاصة للنقل أو الترقية ، ولكن يجب ألا يكون المعيار الوحيد الذى تبنى عليه هذه القرارات •

الاعتماد على تقارير الكفاية فى تدعيم العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم :

لتحديد الدور الـــذى يمكن أن تقـــوم به تقارير الكفاية فى تدعيم العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم يجب أن نحدد أولا المفهوم الحقيقى لما يجب أن تكون عليه هذه العلاقة •

يمكن تدعيم العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم اذا بنيت على أسس ثلاث رئيسية : أولهما : قبول المرؤوسين لشخصـــية الرئيس ولتعليماته وتوجيهاته سواء كان هذا القبول راجع الى الخوف أو للاقتناع بالشخص الذى وضع فى منصب رئاسى • ثانيا ، أن تكون تصرفات الرئيس ومعاملته بعيدة عن أى تحيز شخصى من جانبه لفرد أو مجموع من الافراد الذين يعملون معه ، وأخيرا ، أن يعمل الرئيس جنبـــا الى جنب مع مرؤوســـيه ويتفهم المشاكل التى يواجهونها ويشترك معهم فى حل هذه المشاكل •

وعلى ذلك يجب أن يوضع نظام قياس الـــكفاية بحيث يتمشى مع هذه الاسس الثلاث ، وذلك عن طريق توفير البيانات الكاملة عن تصرفات العاملين والمشاكل والصعوبات التى تواجههم ، وأن تساهم هذه البيانات فى تدعيم ثقة المرؤوسين فى عدالة الاحكام التى يصدرها عليهم رؤساءهم •

اعداد النظام المناسب لقياس كفاية العاملين :

تحديد البيانات التى تجمع عن أداء العاملين :

الهدف الاساسى من قياس كفاية العاملين فى أى منشأة هو التعرف على درجة التقدم الذى حققه كل منهم ومدى نجاحه فى التعاون مع زملاءه فى العمــل •

وتعتمد المنشأة على الرئيس المباشر لكل مجمــوعة عن العاملين فى تقدير هذا التقدم والحكم على قدرات مرؤوسيه على أن نلزم هذا الاخير بأن يعتمد فى حكمه على البيانات التى يجمعها ــ خلال المــدة التى يكون عنها الحكم ــ عن عوامل معينة تقيس درجة التقدم ، هذه العوامل هى :

١ ــ الاستعداد الشخصى للعامل : ويقصد بهذا الاستعداد للقيام بواجبه دون توجيه أو تنبيه •

٢ ــ امكانية الاعتماد على الشخص : يقصد بهذا العامل التعرف على استعداد الشخص لبذل مجهود أكبر اذ طرأ من الظروف ما يستلزم ذلك، كذلك استعداد الشخص لتقبل توجيهات الرؤساء والعمل تحت اشرافهم ، وأخيرا استعداده لتطبيق سياسات الشركة ولوائحها •

٣ ــ انتاجية الشخص : يقصد بهذا كمية الجهد الذى بذله الشخص أو كمية الانتــــاج خلال فترة معينة اذا أمكن قياس هــذا الناتج ، كذلك مستوى الدقة التى روعيت فى بذل هذا المجهود أو انتاج هذه الكمية •

٤ ــ التفكير المتزن : يقصد بهذا العامل التعرف على قدرة الشخص على الالمام بمشاكل العمل ، جميع المعلومات المرتبطة بهذه المشاكل ، ثم ترتيب هذه المعلومات بطريقة يمكن الاستفادة معها فى حل هذه المشاكل ، بعبارة أخرى تجمع هنا كافة البيانات التى تشير الى ذلك ما اذا كان تفكير الشخص واضح ومنطقى أم لا •

٥ ــ المقدرة العلمية : يراد هنا جمع معلومات عن استعداد الشخص ورغبته فى التعرف على جميع النواحى المتعلقة بوظيفته ، والعمل باستمرار على ابتكار أساليب جديدة فى العمل يمكن أن تؤدى الى نتائج أفضل •

٦ ـ المواظبة : يقصد بهذا محافظة العامل على مواعيد العمل من حيث الحضور والانصراف ، كذلك عدم انصرافه فى أوقات الراحة قبل المواعيد المحددة لها ، ويتضمن هذا أيضا حرص العاملين على ألا تزيد اجازاتهم عن المدة الممنوحة لهم بحكم اللوائح وعدم تحايلهم للحصول على أجازات أطول ،

تصميم السجل الذى يحتفظ به كل رئيس :

وحتى يصل كل رئيس الى حكم سليم على مرؤوسيه على أساس العوامل السابقة يجب أن يسجل لديه بصفة دورية كافة البيانات المتعلقة بهذه العوامل وبالنسبة لكل من مرؤوسيه ، وأن يسجل بصفة خاصة ما يقع من أحداث وتصرفات من كل منهم سواء كانت فى صالحه أو ضده أو أن نرتب هذه البيانات حسب درجة ارتباطها بكل من العوامل السابقة ، وبذلك يتوفر أساس سليم للحكم على كل مرؤوس وفقا لكل هذه العوامل ،

وحتى يتم كل رئيس مهمته هذه على الوجه الاكمل ننصح أن يحتفظ فى مكتبه بكراسة تحمل كل صفحة منها اسم أحد مرؤوسيه ومقسمة بحيث تفرغ فيها البيانات عن العوامل السابقة ، وفيما يلى تصميم لاحدى صفحات هذه الكراسة ،

استخدام البيانات فى اعداد تقارير الكفاية :

يدون الرئيس خلال المدة التى سيعد عنها تقرير الكفاية كل الاحداث التى تتم بالنسبة لانتاج كل عامل وتصرفاته والمجهود الذى يبذله خاصة الجهود والتصرفات الغير عادية والجهود والتصرفات الممتازة ،

ونستخدم هذه البيانات أو يسترشد بهذه البيانات فى تقدير درجة توافر العوامل السابقة وبالتالى الوصول الى تقدير نهائى عن كفاية العامل خلال المدة التى يعد عنها التقدير ، اذ بذلك تتوافر الضمانات باعتماد حكم الرئيس على مرؤوسيه على بيانات وأحداث ثابتة ويوجد دليل مادى عليها ،

يطلب كل رئيس من مرؤوسيه الحضور الى مكتبه فى تاريخ معين عادة كل ٦ شهور على انفراد وذلك لمناقشة كل منهم بشأن التقدم الذى حققه فى عمله •

وتهدف هذه المقابلة الى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية :

١ ـ يمكن للعامل أن يتعرف على مدى التقدم الذى أحرزه . ونقط الضعف والقوة •

٢ ـ يمكن للرئيس أن يحدد نوع المران أو التدريب الذى يحتاج اليه العامل ، كذلك قد يتعرف الرئيس على أوجه النقص فى التعليمات التى يصدرها •

٣ ـ توجيه الاشخاص الى الاعمال التى يمكن أن تتفق مع رغباتهم وقدراتهم خاصة الاشخاص الذين يواجهون مشاكل مستمرة أثناء تأدية اعمالهم •

ويعد كل رئيس قبل اجراء المقابلة الملف الخاص بالعامل الذى يضم بيان كامل عن العامل وحالته الاجتماعية ، ثم صورة من كشف الوظيفة التى يشغلها وخلاصة المقابلات التى تمت من قبل وفيما يلى صورة من النموذج المستخدم لتلخيص البيانات الشخصية عن العامل وحالته الاجتماعية ••

ســـجل أداء العامل

الاسم ــــــــــــــــــــ المدة

من ١٩٦٤

الى ١٩٦٤

العوامل	التاريخ	أعمال وتصرفات شـــاذة	التاريخ	أعمال وتصرفات طيبة ومشـجعة
الاستعداد الشخصى				
طبيعة التعامل مع الزملاء والمرؤسين				
امكانية الاعتماد عليها				
انتاجية العامل				
التفكير المتزن				
المقدرة العلمية				
المواظبة				

شركة مصر لمنتجات الكوك

بيانات شخصية عن العامل

الاسم ________________ التاريخ ____________

العنوان ________________________________

تاريخ الميلاد ____________ محل الميلاد ____________

الوزن ____________ الطول ____________

الحالة الاجتماعية (أعزب ـ متزوج ـ مطلق)

تاريخ الزواج ________________________

الاشخاص الذين يعولهم (أسماؤهم ـ السن ـ درجة القرابة)

الخدمة العسكرية ________________________

الوظيفة التى يشغلها حاليا ________________

التعليم :

اسم المدرسة	البلد	من سنة	الى سنة	مواد الدراسة	الشهادة التى حصل عليها

برامج التدريب فى الشركة :

اسم البرنامج	المكان الذى عقد فيه	التاريخ	موضوع البرنامج ومدته

أنواع النشاط الاجتماعى والهوايات الشخصية التى كان يمارسها أثناء الدراسة ________________

____

أنواع النشاط الاجتماعى والهوايات الشخصية التى يمارسها فى الوقت الحاضر

____

الوظائف الرئاسية التى شغلها ________________

المهارات والخبرات التى اكتسبها ولم تذكر من قبل (الكتابة على الآلة الكاتبة لاختزال برامج تدريب خاصة أو دراسات مسائية)

____

____

الحالة الصحية : هل تتأثر صحته عند الحاقه بأنواع معينة من الوظائف ________________

____

الوظائف التى يشغلها منذ دخول الخدمة ، ابدء بأحدث الوظائف التى كنت تشغلها .

١ — اسم الوظيفة .... تاريخ الالتحاق بها .... تاريخ تركها ....

٢ — اسم الرئيس المباشر .... القسم التابع له ......

الاعمال التى تتطلبها طبيعة الوظيفة .

الوظائف التى شغلها قبل التحاقه بخدمة الشركة :

اسم الوظيفة	اسم الشركة	عنوانها	مدة الخدمة فيها

أى الوظائف السابقة كنت تفضلها عن غيرها ؟ ____________

____

ولماذا ؟ ______________________

____

____

خلاصة ما تم فى المقابلات السابقة التى عقدت قبل اعداد تقارير الكفاية .

الاسم ____________ الوظيفة ____________

خلاصة ما دار فى المقابلة من مناقشات .

____

____

____

____

____

معلومات تهم الشركة أن تحتفظ بها مثل نوع التدريب اللازم لتنمية مهارة الموظف ؛ نوع العمل الذى يناسبه ، نقط القوة والضعف .

____

____

____

التاريخ ____________ امضاء الرئيس ____________

وظيفته ____________

____

يملأ هذا النموذج من صورتين . يحتفظ الرئيس المباشر باحداهما وترسل الاخرى لادارة الافراد .

وتفيد البيانات الواردة فى هذا السجل فى التوصل الى معلومات أساسية لادارة المناقشة أثناء المقابلة ؛ اذ يوجد بهذا السجل مجموعة من الحقائق تصلح لأن تكون أساس لتوجيه مجموعة من الأسئلة تهدف الى الحصول على البيانات المكملة لاعداد تقارير الكفاية .

ويحدد الرئيس لنفسه قبل أجراء المقابلة اطارا عاما ستدور حوله المناقشة يتضمن النقط الآتية :

١ ــ الخصائص الرئيسية لشخصية المرؤوس .

٢ ــ ما اذا كان هذا الشخص يشغل الوظيفة التى تتفق مع استعداده ومؤهلاته ، واذا لم يتيسر ذلك من قبل فما هى أنسب وظيفة يمكن أن يشغلها ؟

٣ ــ ما اذا كان هذا الشخص يحتاج الى المزيد من التدريب والخبرة للقيام بالمهام التى تفرضها طبيعة وظيفته .

٤ ــ الحلول والمقترحات التى يمكن تنفيذها لتحسين مستوى مهارته وآداؤه للعمل .

٥ ــ ما هى الصفات المميزة لعمله « نقط القوة أو نقط الضعف » .

٦ ــ أنواع الاعمال التى يميل اليها هذا الشخص .

٧ ــ هل تتأثر طبيعة العمل بالحالة الصحية للعمل ؟

٨ ــ هل هناك مؤثرات شخصية يمكن أن تؤثر على تقدم هذا الشخص فى عمله ؟

بعد اتمام الاجتماع مع كل مرؤوس يلخص الرئيس البيانات التى جمعها من المناقشة ويراجع البيانات المدونة فى صحيفة العامل بالكراسة التى يحتفظ بها ثم يعد تقريره عن كفاية هذا العامل على النموذج التالى :

التقرير النصف سنوى

عن تقـــدم العامل

التقـــدير :

الاسم : ••••••• التاريخ : ••••••••

الوظيفة : •••••••• القسم : •••••••

تعليمات : نرجو قراءتها بعناية

صمم هذا الجدول لكى تلخص فيه ما تجمع لديك فى البيانات عن كل مرؤوس ونستخدمها فى تحديد مقدار التقدم الذى حققه خلال الســـتة أشهر الماضية •

بين رأيك فى هذا العامل بأن تضع علامة × على العبارة الموجـــودة فى المرجع والتى تناسب حالة العامل •

نرجو أن تتبع التعليمات الآتية بدقة :

١ ـــ اعتمد على حكمك الشخصى •

٢ ـــ حدد رأيك بالنسبة لكل عامل على حدة دون أن يتأثر حكمك العـــام على العـــامل •

٣ ـــ ضع حكمك على أساس مجموعة البيانات التى جمعتها ، لاتتـــأثر بجزء من هذه البيانات فقط ، خاصة تلك التى تمثل تصرفات غـــير عادية صدرت من العامل ••

٤ ـــ كـــون رأيك بكل دقة وبعد تفكير وتروى ، لاتدع المؤثرات والعلاقات الشخصية تحكم قرارك •

٥ ـــ اذا أردت أن تزودنا بأى بيانات اضافة،فنرجو أن تضعها فى أسفل الصفحة أو من الوجه الآخر •

الاستعداد الشخصى للعامل	يحتاج إلى توجيه في جميع تصرفاته	يحتاج إلى توجيه دقيق	يحتاج إلى توجيه في بعض الأحيان	لا يحتاج إلى توجيه	يحاول دائما أن يبحث عن أعمال إضافية
إمكانية الاعتماد على الشخص	يهمل ولا يعتمد عليه	يحمل المسئولية إذا كان لابد من ذلك	على استعداد لتحمل المسئولية حتى إذا لم يطلب منه	يمكن الاعتماد عليه دائما	يبحث عن مسئوليات جديدة
إنتاجية الشخص	ينتج أقل من المعدل المطلوب	إنتاجه لا يزيد عن المعدل	إنتاجه يزيد عن المعدل أحيانا	إنتاجه دائما أقل من المعدل	إنتاجه مقدمة المعدل بمراحل
التفكير المتزن	تفكيره غير مرتب مندفع في تصرفاته	يندفع أحيانا في تصرفاته	متزن بصفة عامة في تصرفاته	تفكيره مرتب يتصرف بحكمة	رزين ودقيق جدا في تصرفاته
المقدرة العلمية	لا يعرف شيء عن العمل	معلوماته عن العمل محدودة	معلوماته عن العمل لا توافق المطلوب	يعرف دقائق عمله	يحاول دائما أن يزيد معلوماته
المواظبة	يتأخر دائما عن مواعيد العمل	ينبه عليه دائما مراعاة مواعيد العمل	يتأخر أحيانا	يواظب دائما على مواعيد العمل	يبقى في مكتبه بعد مواعيد العمل لو سمحت

من ادارة شركة : ••••••••••

الى جميع العاملين : ••••••••

الموضوع : **التقارير الدورية عن تقدم العامل :**

يهم كل فرد من العاملين أن يتعرف على موقفه بالضبط ومقدار التقدم الذى أحرزه فى أداءه للاعمال الموكلة اليه ، كذلك يهم كل انسان أن يتعرف على رأى الآخرين فيه • والى جانب ذلك يهمنا جميعا كعاملين فى الشركة أن نرى تقديرا مستمرا للجهود التى نبذلها • وأخيرا يهم الكثير منا أن يتعرف على التقدم الذى تحرزه الشركة والطريق على الابقاء على هذا التقدم وتدعيمه •

وقد أدركت الادارة أن تحقيق هذه الاهداف لا يمكن أن يتم الا عن طريق نظام سليم لتقييم أعمال وجهود كل شخص ، وعلى ذلك بذلت جهودا مستمرة لوضع نظام لتحديد درجة التقدم الذى حققها كل فرد من العاملين فى الشركة • وقد استغرق وضع هذا النظام سنة كاملة اذ تم بعد مناقشات مستمرة مع بعض خبراء ادارة الاعمال من أساتذة الجامعات والهيئات المنتخبة (النقابة والاتحاد الاشتراكى) ، وبعد دراسة لكثير من النظم التى تطبقها الشركات الاخرى التى سبقتنا فى هذا المجال • وقد استقر الرأى على نظام نعتقد أنه يعاون كل منا على التعرف على الجهود التى يبذلها فى عمله ، والطريق الى تحقيق المزيد من الفائدة من هذه الجهود •

طبيعة النظام وطريقة تطبيقه :

يرتكز النظام بصفة أساسية على جمع حقائق عن العمل الذى تؤديه والجهود التى تبذلها من واقع الاداء اليومى وتصرفاتك أثناء العمل ، سواء كانت هذه التصرفات لصالح العمل أو ضارة به ، وسيناقشك رئيسك المباشر فى كل من هذه التصرفات بمجرد وقوعها ، ثم يسجلها مع خلاصة المناقشات التى دارت بينك وبينه لاستخدامها فى متابعة نشاطك على فترات دورية •

ما الذى نقصده بتصرفات العامل ؟

نقصد بتصرفات العامل ، الاعمال التى قمت بها أثناء اليـــوم وتلك التى فشلت فى القيام بها • وقد تم تدريب جميع الرؤساء على كيفيـــة التعرف على هذه التصرفات وتسجيلها وسيسترشد فى مهمته هذه بالعوامل الآتيـــة :

١ ــ الطريقة التى تتعامل بها مع زملاءك :

التصرفات من هذا القبيل تدل على مقدرتك على التفاهم مع الناس سواء منهم من يعملون معـــك فى نفس الشركة أو أناس من خارج الشركة ممن تتطلب طبيعة عملك الاتصال بهم • ويجب أن تبين هـــذه التصرفات مقدرتك على المناقشة فى أدب ودبلوماسية والاثر الذى تتركه فى نفـــوس الاخرين •

٢ ــ الاستعداد الشخصى :

يجب أن تشير التصرفات التى ستسجل تحت هذا البند الى مـــدى يقظتك فى العمل وقوة ملاحظتك للاشياء ، ومقدرتك على أن تتصرف دون توجيه واشراف مستمر •

٣ ــ امكانية الاعتماد عليك :

توضح التصرفات التى ستسجل هنا مقدرتك على القيام بالاعمال التى توكل اليك على الوجه المحدد ، واستعدادك لتقبل المسئوليات المترتبة على هذه الاعمـــال •

٤ ــ تجاوبك مع ظروف العمل ونظم الشركة :

يشمل هنا التصرفات التى تشير الى اخلاصك فى العمل ،واستعدادك لبذل جهود عادية ، ثم كذلك مدى تنفيذك واحترامك للقواعد والسياسات واللوائح المنظمة للعمل •

٥ ــ انتــاجك :

سيسجل هنا بيانات عن انتاجك كما ونوعا • وعــلى ذلك سيتضــمن هذا معلومات عن الكمية التى أنتجتها أو الاعمال التى أنجزتها ومدى الدقة فى أداء هذه الاعمال •

٦ ــ التفكير المتزن :

البيانات التى ستوضع تحت هذا البنــد ، هى تلك التى يمــكن أن تساعد على المعرفة معمقدرتك على مواجهة المشاكلالخاصة بالعمل ، تجميع بيانات عنها ، تحليل هذه البيانات وصياغتها ثم اقتراح الحلول المناسبة لهــا •

٧ ــ المقدرة على تعلم أشياء جديدة :

سيوضع تحت هذا البند البيانات التى تبين استعدادك لتعلم وفهم الاعمال التى تتطلبها وظيفتك : مقدرتك على تعلم أشياء جديدة والاستزادة بمعلومات بمكن أن تفيدك فى أداء عملك •

ما الفائدة من تسجيل هذه البيانات :

ستستخدم هذه البيانات لخدمة غرض واحد هو توفير حقائق يمكن للرئيس أن يسترشد بها فى الاجتماعات التى سيعقدها معك لمناقشة ظروف العمل وفتح مجالات التقدم أمامك • هــذه بيانات ســتتداول بينك وبين رئيسك فقط ولن توضع فى ملف خدمتك • الشىء الوحيد الذى سيحتفظ به لــدى ادارة الافراد هو تقرير مختصر عن التقــدم الــذى حققته عــلى مــدار الســنة •

التقــدم هو شــعارنا :

تؤمن الادارة بأن تحقيق العامل للمزيد من الانتاج يتــوقف عــلى رضاءه عن العمل الذى يقوم به وانتفاقه مع رغباته واستعداده ومؤهلاته •

وعلى ذلك ؛ حتى تضمن وضعك فى المكان المناسب ، ولكى تفسح المجال أمامك للترقية والتقدم ؛ فيجب أن يكون لدينا دليل مادى وموضوعى لتقييمك . لذلك أقمنا هذا النظام ونحن مؤمنين بأنه أفضل نظام يمكن أن يستخدم لمراجعة عملك ومساعدتك على التقدم .

أخيرا ، تؤمن الادارة أن الفهم السليم لنوايانا والتعاون المشترك بيننا هو السبيل الوحيد لتحقيق أهدافك وأهدافنا .

رئيس مجلس الادارة

تدريب الرؤساء على استخدام النظام :

تتوقف النتائج التى يحققها النظام الموضوع لقياس الكفاية على مقدرة الرؤساء على تطبيقه بنجاح ، ولاشك أن هذه المقدرة تتوقف على استعداد الرؤساء للالمام بجوانب النظام وكيفية تطبيقه ويتم خلق هذا الاستعداد لدى الرؤساء عن طريق تنظيم حلقات تدريبية لهم يعالج فيها موضوع قياس الكفاية من جميع زوياه .

ويتوقف نجاح هذه الحلقات على سلامة عملية الاختيار للرؤساء الذين سيشتركون فيها ، على الأسلوب الذى يتبع فى التدريب وعلى سلامة اختيار الموضوعات التى ستطرح للمناقشة .

أما بالنسبة لاختيار الاشخاص التىنتوقع أن تضمهم هذه الحلقات نسيشترك فى هذه الحلقات جميع من يشغلون وظائف رئاسية فى المنشأة بلا استثناء فقد أثبتت الدراسات الحديثة أن تجمع الرؤساء الذين يشغلون مناصب فى مستويات مختلفة داخل التنظيم فى مكان واحد واشراكهم فى حلقة واحدة ، يحقق نتائج أفضل بكثير من تلك التى يمكن الحصول عليها او قسم هؤلاء الى مجموعات حسب المستوى الذى يشغلونه ، والى جانب ذلك ، نجد أن اشتراك الرؤساء مع جميع المستويات فى مناقشة موضوع واحد يساعد على تحقيق المزيد من التفاهم بينهم .

وأخيرا ، فان قصر التدريب على الرؤساء الموجودين فى مستوى

واحد يؤدى بالضرورة الى فشل النظام ككل ، اذ أن التقارير التى يضعها المستوى الاول تعرض بالضرورة على المستوى الاعلى منه ، وعلى ذلك فأن عدم فهم الرؤساء الموجودين فى هذا المستوى الاخير لطبيعة النظام المطبق قد يؤدى الى عرقلة الجهود التى يبذلها الرؤساء الموجودين فى المستويات التى تتبعهم •

أما بالنسبة للاسلوب الذى يمكن أن يتبع فى تدريب الرؤساء ، فيجب أن يبنى أساسا على الحالات العملية على ألا تستخدم المحاضرات النظرية الا فى أضيق الحدود بمعنى أن تستخدم المحاضرات ، لتعريف الرؤساء بطبيعة النظام ثم يترك تدريبهم على محتويات النظام وكيفية تطبيقه للحالات العملية •

أما فيما يتعلق بمحتويات البرنامج فيمكن أن توزع كالآتى :

الاجتماع الاول :

يعطى فى هذا الاجتماع مقدمة عن الموضوع تشمل شرح المقصود بمقاييس الكفاية ، العناصر الاساسية المستخدمة فى القياس ، كيفية اعداد السجلات التى سيسجل فيها نقط القوة ونقط الضعف بالنسبة لكل من المرؤوسين • ثم يكلف كل من المجتمعين باعداد بيان بأحسن وأسوأ العمال فى أقسامهم ، ثم نقط القوة ونقط الضعف بالنسبة لكل منهم والبيانات التى أعتمدوا عليها فى تحديد هذه النقط •

وعلى ذلك يمكن أن تعطى النقط الآتية فى الاجتماع الاول :

١ ــ المقصود بمقاييس الكفاية •

٢ ــ أهمية هذه المقاييس للحكم على مقدار التقدم الذى أحرزه العامل وبالتالى استخدام هذا الحكم فى :

(أ) اتخاذ القرارات الخاصة بالترقية •

(ب) تحديد العلاوات •

(جـ) تحديد الثغرات التى يمكن سدها عن طريق برامج معينة للتدريب •

(د) اقامة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على أساس واضح سليم •
٣ ـــ أهم الصعوبات التى تعترض تطبيق هذه المقاييس :
(أ) معالاة وتشدد بعض الرؤساء فى تقديراتهم •
(ب) عدم اقتناع بعض العمال بالتقديرات التى حصلوا عليها اذا لم يحدد لهم الاساس الذى بنيت عليه هذه التقديرات •
(حـ) صعوبة تبرير بعض التقديرات على أساس موضوعى •
(د) تأثر بعض الرؤساء فى تقديراتهم ببعض الاخطاء التى ارتكبها مرؤوسيهم منذ مدة طويلة •

الاجتماع الثانى :

الغرض من هذا الاجتماع هو تدريب المجتمعين على التعرف على أنواع البيانات التى ستسجل فى الدفاتر التى سيحتفظون بها لتستخدم فى اعداد تقارير الكفاية ، خاصة البيانات التى تشير الى الاداء الممتاز أو تبين الاخطاء التى يرتكبها المرؤوسين •

ولذلك يطلب من كل من المجتمعون أن يذكر لزملاءه البيانات التى سجلها بالنسبة لبعض مرؤوسيه ويناقشوه فى الاحكام التى استخلصها من هذه البيانات •

الاجتماع الثالث :

الهدف من هذا الاجتماع هو تدريب المجتمعين على الاسلوب الذى يمكن اتباعه لشرح النظام لمرؤوسيهم وعلى مناقشة التقديرات التى يضعونها معهم • وعلى ذلك يجب أن يبدأ الاجتماع بمناقشة النقط الاتية:
١ ـــ ما يجب أن يعرفه كل رئيس من مرؤوسيه •
٢ ـــ مايجب أن يعرفه كل رئيس عن الوظيفة التى يشغلها المرؤوس •
٣ ـــ مايجب أن يعرفه عن أداء كل من مرؤوسيه •
ثم يدرب المجتمعين على كيفية شرح النظام لمرؤوسيهم :
١ ـــ مايجب أن يقال للمرؤوسين عن مقاييس الكفاية •

٢ ــ ماهو أنسب أسلوب لتزويدهم بالمعلومات •
٣ ــ ما هو الوقت المناسب لنقل هذه المعلومات •

أما الجزء الأخـــير من الاجتماع فيخصص للرد على اســـتفسارات المجتمعين وهى عادة تدور حول الاسئلة الآتية :

١ ــ هــل يعنى تطبيق هذه المقاييس أن يزيد عبء العمــل المكتبى على الرؤساء ؟

ليس بالضرورى أن يؤدى تطبيق هــذه المقاييس الى زيادة العمــل المكتبى •

كل ما ستتطلبه العملية هو خمس دقائق يوميا لتســجيل ملاحظاتك على أداء العامل سواء تلك التى فى صالحه أو ضده •

٢ ــ ما هو أنسب وقت لتسجيل ملاحظاتك على العاملين •

تشير الخبرة الى أن من الأفضل باستمرار أن تسجل هذه المعلومات يوميـــا ، اذ أن الانتظار حتى يكون لديك وقت فراغ كاف أو حتى نهاية الأسبوع من شأنه أن يؤدى الى عدم تسجيل كل البيانات ، اللازمة ، فقد لاتسعفك ذاكرتك بالنسبة لبعض البيانات •

هــــل من الضرورى أن ألاحظ بنفسى الأحداث التى سأســـجل بيانات عنها ؟

يجب أن تتأكد بنفسك من كل شىء تسجله ولا يعنى ذلك بالضرورة أن تشاهد بنفسك الأحداث التى تسجلها •

٤ ــ لماذا أقيد نفسى بسجل أحتفظ به ، ألا تعتقد أن من الأفضل أن أسجل هذه البيانات المطلوبة لاعداد تقارير الكفاية على ورق عادى اجمعه فى مكتبى ؟

لاشك أن الاحتفاظ بهذه البيانات فى سجل يضمن عــدم ضياع أى بيان قد نحتاجه •

٥ ــ كيف اتصرف اذا كانت احدى الحوادث التى سـجلت بيانات عنها تغطى أكثر من بند من البنود الموجودة فى الكشف الذى يستخدم فى

تقرير الكفاية ؟

المطلوب منك هو تسجيلها واستخدامها فيما تراه مناسبا ، هـــذا السجل ملك لك واستخدام مافيه من بيانات يتوقف على تقديرك للموقف .

٦ ــ كيف اتصرف اذا تــكررت الحــــادثة أكثر من مرة من نفس العامل ؟

تســـجل الحـــادثة فى الدفتر فى كل مرة . اذ أن عدد مرات تكرار الحادثة فى غاية الاهمية للقسم وللشركة .

الباب التاسع

اعداد سياسات الافراد والبرامج المنفذة لها

بينا فى الفصل السابق أن الاشراف على العلاقات بين الشركة والعاملين يوكل الى وحدة من وحدات التنظيم المكون للشركة تسمى ادارة الافراد أو قسم الافراد على أن تعاونها الاقسام الاخرى فى الشركة بالنسبة لبعض المهام التى تؤدى داخل هذه الاقسام •

كذلك أوضحنا أن قيام ادارة الافراد والرؤساء المباشرين بالاعمال التى تطلبها طبيعة العلاقات بين الشركة والعاملين يتم داخل اطار من الاهداف العامة المحددة للشركة والاهداف التى تحددها الادارة لوظيفة ادارة الافراد •

وحتى تلتزم ادارة الافراد والرؤساء بهذه الاهداف . وحتى نضمن تفسيرها بمفهوم واحد من جانب جميع الاشخاص الذين يعملون فى ادارة الافراد والرؤساء فى مختلف الاقسام ، توضع قواعد ومبادىء عامة يلتزم بها الجميع فى اشرافهم على العلاقات المختلفة بين الشركة والعاملين فيها ، هذه القواعد تسمى بسياسات الافراد •

لذلك سيخصص هذا الفصل لتعريف القارىء بالكيفية التى يمكن أن توضع بها هذه السياسات من أهمية وجود سياسات للافراد كيفية وضع هذه السياسات ، ضرورة شرح سياسات الافراد للعاملين ، وأخير تبين كيفية وضع البرامج المنفذة لهذه السياسات •

أهمية وجود سياسات للافراد :

يقصد بسياسات الافراد مجموعة القواعد والمبادىء التى تضعها الادارة لتحكم العلاقات المختلفة التى تنشأ بينها وبين العاملين ، والتى تلتزم بها وبالتالى تلزم ممثليها (الرؤساء) بمراعاتها .

وترمى الادارة من وراء وضع هذه القواعد الى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية أولها ضمان الوصول الى مفهوم موحد وتفسير موحد من جانب جميع المسئولين فى الشركة يضن وحدة التطبيق ، فاذا حددت الشركة سياستها بالنسبة للتدريب مثلا على أساس اتاحة فرص متساوية لجميع العاملين للحصول علىأجازات دراسية بشرط الحصول على تقدير ممتاز فى التقرير السنوى فان معنى ذلك أن يلتزم كل قسم بعدم ترشيح أى شخص الا اذا كان مستوفيا لهذا الشرط .

وثانى هذه الاهداف هو ضمان سلامة التطبيق ، اذ تحدد القواعد التى أثبتت الخبرة سلامتها والتى يمكن للرؤساء ولادارة الافراد الاسترشاد بها عند اتخاذ قراراتهم المتعلقة بالافراد .

أخيرا توجه هذه السياسات المسئولين عن ادارة شئون الافراد فى الشركة عند تحديد أنواع البرامج والمشروعات المتعلقة بالافراد ومتابعة تنفيذ هذه البرامج . فاذا حددت الشركة سياساتها بالنسبة لاعداد العاملين الجدد على أساس التزامها بتزويد كل من يلتحق بخدمة الشركة بقدر من المعلومات عن الشركة بصفة عامة وعن طبيعة العمل الذى يزاوله فان معنى ذلك ان ادارة الافراد ستتولى مهمة اعداد البرامج التى تضمن حصول العاملين على هذه المعلومات .

كيف تعد سياسات الافراد :

يتم اعداد سياسات الافراد على مرحلين : تجمع فى الاولى بيانات ومعلومات عن العلاقات التى يجب أن توضع قواعد لتنظيمها ؛ أما المرحلة الثانية فيتم فيها صياغة هذه القواعد بشكل يجعل معه تحقيق الاهداف التى من أجلها وضعت .

أما بالنسبة للمعلومات التى تظهر الحاجه الى وضع قواعد يسترشد بها فى الاشراف على العلاقة بين الشركة والعاملين ، فقد تأتى من العاملين أنفسهم الذين يبدون عدم ارتياحهم الى آرائهم بالنسبة للطريقة التى نتبع فى معالجة بعض الامور المتعلقة بهم • وقد تعتمد الادارة على الرؤساء فى الحصول على هـذه المعلومات اذ أن هؤلاء أقرب الناس الى العـاملين ويستطيعون ــ أكثر من غيرهم ــ التعرف على آرائهم ورغباتهم • هـذا الى جانب الدراسات التى تعدها ادارة الافراد عن المشاكل العمالية التى تواجه الشركة وعن سياسات الافراد المطبقة بنجاح فى الشركات الاخرى •

وبمجرد أن تجمع المعلومات ويتم تحليلها تحدد العلاقات التى يراد تنظيمها عن طريق قواعد يلتزم بها الرؤساء والادارات التى لها علاقة بالعاملين ، ثم تصاغ هذه القواعد بشكل كتابى وبصورة مفصلة •

على أن الصياغة الكتابية لهذه القواعد المكونة لسياسـات الافراد تواجه دائما باعتراضين رئيسيين : أولهما : أن السياسـة المكتوبة ترتب التزامات دائمة على الشركة يصعب التخلص منها اذا ما دعت الظروف الى ذلك ، اذ متى كتبت هذه السياسات ونشرت على العاملين أصبح من المتعذر التراجع حتى عن بعض الالتزامات التى تضمنتها • الا أن هذا الاعتراض مردود عليه بأن هذه الالتزامات عادة ما تصـاغ بطريقـة مرنة تسـمح بتعديلها عند التطبيق ؛ هذا فضلا عن أن طبيعة هذا الالتزام تحدد بشكل واضح لكل العاملين عند نشر هذه السياسات عليهم •

وثانى هذه الاعتراضات هو صعوبة وضع قواعد ومبادىء عامة يمكن الاسترشاد بها فى حل جميع مشاكل الافراد التى تواجه المنشـأة ، اذ أن هذه المشاكل تختلف عن بعضها فى طبيعتها مما يجعل من المتعذر حلها عن طريق قواعد موحدة •

ان هذا الاعتراض يرجع الى الاعتقـاد الخاطىء بأن المقصـود بالسياسات هو وضع قواعد عامة تضـع حلولا للمشـاكل التى تواجهها الادارة • المقصود هنا هو أن تكون هناك قواعد ترسم الاطار أو البرامج

التى سيلتزم بها المدير • فاذا اتفق على صياغة هذه القواعد كتابة فعلى اللجنة أن تراعى ثلاثة اعتبارات رئيسية :

١ ــ أن تكون الصياغة واضحة بحيث لا تحتمل أكثر من معنى ، بمعنى أن تفسر بشكل واحد من جانب جميع الاشخاص الذين يتولون تطبيقها •

٢ ــ أن تتمشى مع التشريعات الموجودة ، فاذا كانت هناك التزامات قانونية بالنسبة لساعات العمل ، اجراءات التأديب ، الترقية ، الاستغناء عن العمل ــ الاجور •• الخ ، فيجب أن تؤكد السياسات احترام هذه الالتزامات •

٣ ــ أن تعد هذه السياسات بحيث تناسب ظروف المشروع ، بمعنى أن تتم على أساس دراسة دقيقة لطبيعة العلاقات القائمة بين الادارة والعاملين أى أن السياسات التى توضع لمشروع معين يجب أن تتبع من الواقع الذى يحيط بهذا المشروع •

وقد تلجأ الشركة الى خبير فى شئون الافراد لجمع البيانات عن احتياجات الشركة لسياسات معينة ثم صياغتها ومتابعة تنفيذها ، قدتعتمد على أجهزتها فى القيام بهذه المهمة •

فاذا فضلت الاعتماد على الاسلوب الثانى فيستحسن ألا ينفرد شخص واحد باعداد هذه الصياغة اذ لابد وأن يشترك فى ذلك ممثلون عن جميع الادارات التى يهمها الامر • فمن الضرورى أن تكون ادارة الافراد ممثلة فى هذه اللجنة لتزويد باقى الاعضاء بمعلومات كاملة عن المشاكل التى تصادف المنشأة فى تنظيم علاقتها بالعاملين ، هذا فضلا عن كونها الادارة المسئولة عن متابعة تنفيذ هذه السياسات • كذلك تضم هذه اللجنة عادة المدير المالى اذ أن تطبيق سياسات • كذلك أو الخدمات تعنى تحميل الشركة بالتزامات مالية يجب أن يؤخذ رأى المسئول عن الشئون المالية فيها ، خاصة وأن هذه الالتزامات ليست مؤقتة وغالبا ما تدفع فى

شـكل بتدى • كذلك يشترك فى هذه اللجنة المسئول عن الشئون القانونية فى الشركة . حتى تضمن عدم وجود آى تناقض بين السياسات التى ستوضع وبين التشريعات العمالية أو التشريعات المنظمة لسير العمل فى المنشآت ، كذلك يريد وجوده فى تحديد مدى الالتزام القانونى المترتب علـى اعداد السياسات ونشرها بصيغة معينة •

وفيما يلى نموذج للكيفية التى يمكن أن تصاغ بها السياسات المختلفة للافراد •

التـوظف :

ستسعى الشركة الى تحقيق ما يلى :

١ ــ أن يكون لديها مجموعة من العاملين الاكفاء الذين يساهمون برضاء فى زيادة الانتـاج •

٢ ــ أن تضمن لهم الاستمرار فى وظائفهم وتؤمن مستقبلهم •

٣ ــ أن تقدم لكل راغب فى التقدم فرصا متزايدة للحصـول علـى أكبر ، وظيفة أحسن ، أو مركز أعلى •

لذلك :

١ ــ ستستخدم الشركة أحدث الاساليب فى اختبار الاكفاء من بين المتقدمين لشغل وظائفها ، ثم تنمية مواهبهم بتوفير قدر معقول من التدريب لهـم •

٢ ــ ستعطى أولوية لأقارب العاملين اذا توافرت فيهـم الـكفاية المطـلوبة .

٣ ــ مد مدة الخدمة بعد سن المعاش لبعض الـكفاءات التى يمكن الاستفادة منها ولمدة تقدرها الشركة •

٤ ــ وضع برامج للتدريب على الاعمال الفنية بعضها اجبارى يلزم على جميع العاملين حضوره والبعض متروك لاختبار الافراد •

٥ ــ ستضع الشركة معايير لقياس درجة تقـدم كل عامل بشـكل

دورى أو ستستخدم نواتج هذا القياس فى تحديد مجالات التقدم أمام كل عامل •

٦ ـ اذا اضطر المشروع الى ايقاف بعض عملياته أو كلها لفترة ، فسيخطر بذلك جميع العاملين فيه ، وسيناقش معهم ما يجب اتخاذه من اجراءات للمحافظة على صالحهم •

الاجـور :

ستسعى الشركة الى تحقيق ما يلى :

١ ـ أن تدفع للعامل أجرا عادلا وبالقدر الذى يمكنه من مواجهة أعباء المعيشة •

٢ ـ أن تمثل الاختلافات فى الاجور المحددة للوظائف المختلفة لاختلافات فى المهارة ، المسئولية ، والكفاية على أن تقدر هذه بالنسبة لكل وظيفة وفقا لمعايير يتفق عليها مع ممثلى العمال •

٣ ـ أن تسعى الى تطوير الاساليب التى تتبع فى أداء مختلف الاعمال . والى تحقيق التفاهم الكامل مع العاملين بحيث توجه كل الجهود الى رفع مستوى الكفاية واشراك العاملين فى هذا الناتج بشكل يحقق الزيادة المطردة فى دخولهم كلما زادت ايرادات الشركة •

١ ـ ستضمن الشركة حدا أدنى للاجر لكل من العاملين مهما كانت الظروف •

٢ ـ ستضع الشركة قواعد لتقويم كل وظيفة ، أى تحديد الاجر بالنسبة لكل على أساس معايير موحدة على أن تناقش نتائج تطبيق هذه المعايير مع ممثلى العمال •

٣ ـ بالنسبة لبعض الاعمال سيحدد الاجر على أساس الانتاج •• مع ضمان حد أدنى فى جميع الحالات ـ على أن تقدر الزيادة فى الاجر مع زيادة الانتاج وفقا لمعايير يتفق عليها •

٤ ـ لكل عامل أن يتظلم ، اذا شعر أن الاجر الذى حدد لوظيفته يعتبر غير عادل من وجهة نظره ، وسيناقش تظلمه بواسطة اللجنة المكلفة

بتقويم الوظائف وفى حضوره •

تحقيق التعاون بين جميع العاملين :

ستسعى الشركة الى تحقيق ما يلى :

١ ــ أن يتعاون جميع العاملين على تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية التى حددت للشركة بواسطة الدولة •

٢ ــ احترام الادارة بجميع مستوياتها وممثليها للمنظمات النقابية التى يكونها العاملون ودعوة ممثلى هذه التنظيمات للاشتراك فى مناقشة المسائل التى تهمهم •

٣ ــ أن يتاح لكل فرد أن يبدى رأيه فى نظام العمل أو القرارات التى تؤثر على مستقبله أو مستقبل الشركة •

لذلك :

١ ــ ستنشىء نظاما متكاملا لتوصيل المعلومات والبيانات من والى العاملين •

٢ ــ ستوفر الضمانات لكى يشترك جميع الفنيين المديرون والرؤساء على كل المستويات فى هذا النظام •

٣ ــ ستشجع اشتراك العاملين فى اللجان التى ستنشأ لمناقشة المشاكل المختلفة التى تواجه الشركة •

٤ ــ ستنشأ لجنة دائمة تضم ممثلين للعمال وللادارة للاشراف على تطبيق لائحة الجزاءات وستحترم قرارات هذه اللجنة •

٥ ــ سيعد نظام لتلقى مقترحات العاملين بشأن نظم وأساليب العمل ، مع مكافأة صاحب كل اقتراح جدى •

٦ ــ سنفتح باب التظلم الجدى من أى قرار يتخذ بواسطة أى رئيس فى أى مستوى داخل التنظيم •

الخدمات :

ستسعى الشركة الى تحقيق ما يلى :

١ ــ أن توفر لجميع العاملين عن رضاء تام جميع أنواع الخدمات التى نص عليها القانون •

٢ ــ زيادة أنواع الخدمات والمبالغ المخصصة لها كلما سمحت الموارد المالية للشركة بذلك •

٣ ــ حماية العاملين من الاخطار التى قد يتعرضون لها أثناء تأدية اعمالهم •

لذلك •

١ ــ تعيين طبيب للشركة يتولى معالجة العاملين من المرض ، على أن يكون ذلك نواة لتقديم جميع الخدمات الصحية فى المستقبل للعاملين ولأسرهم •

٢ ــ الاشتراك الجماعى للعاملين فى الشركة فى نادى أو أكثر من الانديه الرياضية •

٣ ــ يعتبر توفير التغذية من أهم الخدمات التى ستعمل الشركة على تقديمها • وحتى نتفادى المشاكل التى تنشأ أثناء ادارة هذه الخدمة ، ستناقش كل خطوة من خطوات التنفيذ مع ممثلى العمال •

٤ ــ ستخصص الشركة سيارات لنقل العاملين من أماكن معينة ستحدد باعلان خاص •

٥ ــ ستخصص ساعة من كل أسبوع يخلى فيها جزء من العاملين فى المصنع لحضور المحاضرات التى ستلقى بشأن حماية العمال من حوادث العمل ، وستعمل الشركة من جانبها على توفير جميع المعدات والادوات اللازمة لتوفير الحد الاقصى من هذه الحماية •

٦ ــ ستتحمل الشركة بكافة الآثار التى تنشأ عن وقوع أى حادث لأى شخص من العاملين أثناء العمل •

شرح السياسات للعاملين والمسئولين عند تطبيقها :

على أن صياغة هذه السياسات بشــكل واضــح ودقيــق لا يعنى بالضرورة أنها ستحقق الاهداف التى وضعت من أجلها اذ أن ذلك يتوقف الى حد كبير على فهم الاشخاص الذين سيتولون تطبيقها والذين ستطبق عليهم القواعد والمبادىء التى تضيفها الصياغة •

ويتم هذا الفهم على مرحلتين ، تقدم فى الاولى هذه السياسات الى الرؤساء والعاملين للالمام بها . بمعنى أن يخطر هؤلاء بالسياســات التى وضعتها الشركة لتنظيم علاقتها بالعاملين • ويتم هذا اما عن طريق اعداد دليل يحتوى على ما توصلت اليه اللجنة التى شكلت لاعــداد سياســات الافراد مبدئيا حسب أنواع العلاقات (الاجور ــ الخدمات ــ الترقية الخ) ، أو عن طريق ادماج هذه السياسات فى دليل المعلومات العامة عن الشركة والذى يسلم لكل من يلتحق بخدمة الشركة ، أو قــد تعلق هــذه السياسات فى اللوحة المخصصة لاعلانات الادارة للعاملين ، أما المرحــلة الثانية فيتم فيها شرح هذه السياسات للعاملين والتعرف على رأيهم فيها ويتم هذا اما عن طريق الرؤساء أو بواسطة الندوات التى يعقدها فيديرها موظفو ادارة الافراد بالشركة •

الباب العاشر

اختيار العاملين الجدد

بعد أن تتحدد أنواع وعدد الوظائف فى المنشأة وتتحدد المواصفات الواجب توافرها فيمن يشغلها ، نبدأ الخطوة الثانية فى برنامج الافراد فى المنشأة وهى اختيار أنسب الاشخاص لهذه الوظائف . وهـذه الخطوة لا تقل أهمية عن سابقتها ، اذ أن توفير الكفايات المطلوبة بالمواصـفات المطلوبة للوظائف يؤثر الى حد كبير على الناتج الذى تحققـه المنشـأه وبالتالى على مقدار الفائض الذى تحصل عليه .

ويتطلب تنفيذ هذا الجزء من برنامج الافراد اتخـاذ سلسـلة من القرارات أهمهـا :

١ ـ تحديد احتياجات المنشأة من القـوى العاملة والاشـتراطات الرئيسية الواجب توافرها فيمن يشغل كل من الوظائف الشاغرة .

٢ ـ تحديد الاماكن التى يمكن أن نبحث فيها عن بعض المهـارات المطلوبة التى قد لا تتقدم للعمل لدى الشركة من تلقاء نفسها .

٣ ـ ما هى أفضل الطرق لترغيب الكفايات والمهـارات فى التقـدم لشغل الوظائف الشاغرة .

٤ ـ ما هى أنسب الطرق المفاصلة بين المتقدمين لشـغل الوظائف الشـاغرة .

لذلك سنخصص هذا البيان الاساسى الذى يمكن أن يبنى عليه كل من هذه القرارات .

شغل الوظائف الشاغره عن طريق التعيينات الجديدة

الاطار المنظم لعملية التعيين :

يحكم عملية شغل الوظائف الشاغرة فى المنشأة اطار خارجى تلتزم به المنشأة التزاما قانونيا وأدبيا .

هناك أولا نصوص القرار الجمهورى رقم ٣٥٤٦ لسنة ١٩٦٢ المنظمة لعملية التعيين . اذ احتوت المادة على ٦ بنود رئيسية حددت فيها بيانات معينة يجب التأكد من وجودها عند التقدم لطلب الوظيفة (*) . بعض هذه البيانات يتعلق بالمواصفات الاخلاقية للمتقدم وبعضها يرتبط بخبرته ومؤهلاته ، كذلك أجازت اجراء اختبارات يحدد نوعها مجلس ادارة الشركة ، وأخيرا اعتبرت الكشف الطبى احدى الخطوات التى يتحتم القيام بها لاتمام عملية التعيين .

والى جانب ذلك تلتزم المنشآت بقبول عدد معين من خريجى

(*) نصت المادة — من القرار الجمهورى رقم ٣٥٤٦ لسنة ١٩٦٢ لسنة ١٩٦٢ الخاص بلائحة نظام العاملين بالشركات التابعة للمؤسسات العامة فى اطار عام لتعيين العاملين هذا نصه :

يشترط فيمن يعين فى الشركة ما يأتى :

١ — أن يكون متمتعا بجنسية الجمهورية العربية المتحدة أو جنسية احدى الدول التى تعامل الجمهورية العربية المتحدة بالمثل .

٢ — أن يكون محمود السيرة والسمعة .

٣ — الا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن رد اليه اعتباره .

٤ — أن يجتاز بنجاح الاختبارات التى قد يرى مجلس ادارة الشركة اجراءها .

٥ — أن يثبت لياقته صحيا بمعرفة الجهة الطبية التى تحددها الشركة ويجوز الاعفاء من شرط اللياقة الطبية اللازمة للتعيين أو الاستمرار من العمل كلها ، وبعضها بقرار من مجلس ادارة الشركة بعد أخذ رأى الجهة الطبية المختصة .

٦ — أن يكون حاصلا على المؤهل العلمى أو الخبرة التى يتطلبها العمل وذلك عدا من يعين بقرار جمهورى .

الجامعات والمعاهد بناء على قرار مجلس الوزراء الخاص بايجاد فرص العمل لكل خريج .

ويعتقد البعض خطأ ، أن اتباع مثل هذا الاجراء يستعيد بالتبعية فرض استخدام اسلوب معين لاختيار أنسب الاشخاص لشغل الوظائف الشاغرة بالمنشأة .

هذا الاعتقاد غير صحيح لعدة أسباب : أولهما . أن هذا الاجراء لا يتبع بالنسبة لكل الوظائف الشاغرة اذ أنه قاصر على الوظائف التى يمكن أن يشغلها خريجو الجامعات وهى وظائف الدرجة السابقة .

ثانيا : حتى لو شمل عدد كبير من الوظائف فان هذا لا يعنى أن العملية أصبحت جزامية ، اذ أن دور ادارة الافراد هنا لازال ايجابيا ، فهى مسئولة عن تنظيم الاختبارات لهؤلاء للتعرف على قدراتهم وتحديد أنسب أنواع الوظائف الشاغرة لكل منهم . يجب ألا ننسى أن الهدف من اقامة المشروعات وتشغيلها ليس قاصرا على تحقيق رقم انتاج أو رقم ايراد معين ، بل أيضا اتاحة مجالات أكثر للعمل ، مخطة التنمية ليست خطة للتنمية الاقتصادية فحسب بل أيضا خطة التنمية الاقتصادية .

أما بالنسبة للالتزامات الادبية ، فنقصد هنا الالتزام بترتيب التخرج فى التفصيل بين المتقدمين من الحاصلين على شهادات دراسية . فهنا نجد باستمرار رأيين متعارضين ، أحدهما يعارض فى الاعتماد على ترتيب التخرج على أساس أن امتحانات المدارس أو المعاهد أو الكليات تقيس مقدرة الطالب على استذكار علوم معينة بينما المطلوب معرفته هو قدرته على أداء أعمال معينة ، وهناك بلا جدال فارق بين الدراية بالعلوم والدراية بكيفية أداء مهام الوظيفة . هذا فضلا عن أنه حتى بالنسبة للوظائف التى تحتاج فى انجازها الى مستوى ثقافى معين ، فان هذا لايضمن قيام شاغل الوظيفة بمهامه على الوجه الاكمل ، اذ أن التعليم وحدهيمثل بالنسبة لمعظم الوظائف واحد من عدة اشتراطات يجب أن تتوافر فى شاغل الوظيفة . وعلى ذلك يجب أن تكمل اختيارات المدارس

والجامعات بأنواع أخرى من الاختبارات تبين مـــــدى توافر باقى الاشتراطات فى المتقدمين •

أما الرأى الآخر فيوافق على أن ترتيب التخرج لا يؤكـــد أن الشخص المتقدم هو أنسب الاشخاص لشغل الوظيفة ، ولكن يؤكد امكانية الاعتماد عليه اذا أحسن توجيهه ، هذا فضلا عن أن اختبارات التواظف لم تصل بعد الى المستوى الذى يمكنا من الاعتماد عليها فى اكتشاف مدى صلاحية الشخص للقيام بمهام الوظيفة المتقدم اليها ، أخيرا والاهم، تعتبر اختبارات الكليات والمدارس هى الاختبارات الوحيدة الخالية مـن التحيز الشخصى والذى لا يمكن ضـمانه فى الاختبارات التى تعقد فى فى الشركات •

تحديد احتياجات الانشأة من المهارات المختلفة :

فى ظل الاطار الذى تكلمنا عنه تبدأ المنشأة أولى خطوات البرنامج الخاص بشغل الوظائف الشاغرة حاليا أو التى يمكن أن تكون شاغرة فى المستقبل وهى تحديد الاحتياجات اللازمة لها خلال فترة مقبلة قـــد تتراوح بين سنة وعدة سنوات •

وتعتبر هـذه الخطوة من وجهة نظر الكاتب أولى الخطوات التى تستحق الدراسة عند اعداد برنامج شغل الوظائف لسببين :

أولهما : أن تدبير هذه الكفايات وقت ظهور الحاجة اليها يتطلب تقدير الاحتياجات منها مقدما ولعدة سنوات ، وهذه تحتاج الى دراسة تستغرق فترة ليست بالقصـيرة اذ لابد وأن تدرس المنشأة مقدما الى وظائف أعلى أو بسبب ترك شاغريها خدمة المنشأة أو بسبب انشاء وظائف جديدة لمواجهة الزيادة فى ضغط العمل مع الوظائف الخالية ، كذلك من الضرورى أن تحدد العدد المطلوب من كل نوع ، ثم عـــدد الموظفين المطلوبين والخبرات الواجب أن تتوافر لدى كل منهم ، هذا فضلا عن أن من الضرورى دراسة التكوين الفنى للعاملين بخدمة المنشأة هذا العام لتحـديد ما اذا كان العـدد الموجـود سيفى باحتيـاجات المنشـــأة

المستقبلة أم أن الامر يتطلب تطعيم الجهاز الحالى بكفايات أخرى •

وثانى هذه الاسباب ، أن ضمان تدبير هذه الكفايات وقت ظهور الحاجة اليها قد يحتاج الى اتخاذ سلسلة من الاجراءات تستغرق مدة ليست بالقصيرة . اذا قد يتطلب الامر الحاق بعض الراغبين فى العمل بالشركة ببرمج للتدريب يضمن اعدادهم بالصورة التى تمكنهم من اداء الاعمال التى ستوكل اليهم على الوجه المطلوب ، أو قد تتطلب ارسال بعثات الى الخارج لاتقان مهنة أو حرفة معينة •

وتقدر هذه الاحتياجات على ضوء البيانات التى تجمع عن أعباء العمل فى كل قسممن أقسام المنشأة ، التعديلات المنتظر ادخالها على اختصاصات الاقسام ، الاقسام أو الادارات الجديدة التى ينتظر انشاءها ، عدد الوظائف الموجودة فى كل قسم ، عدد الموظفين الموجودين لكل قسم ، برنامج الترقية للسنوات المقبلة وعدد حالات ترك الخدمة بسبب الاستقالات ، الاحالة على المعاش ، أو أداء الخدمة العسكرية ثم التشريعات الخاصة بساعات العمل ، وتنظيم عملية التوظف (*) •

(*) والواقع أن هذا هو الهدف الذى سعى اليه القانون رقم ٢٣ لسنة ١٩٦١ فى شأن تنظيم تشغيل العمال فى المؤسسات الصناعية اذ نص على الاتى :

(١) لا يجوز للمؤسسات الصناعية التى يحددها وزير الصناعة تشغيل العامل تشغيلا فعليا اكثر من ٤٢ ساعة فى الاسبوع ، ولا تدخل ذلك الفترات المخصصة لتناول الطعام والراحة .

والواقع ان هذا هو الهدف الذى سعى اليه القانون رقم ٣٣ لسنة١٩٦١ فى شأن تنظيم تشغيل العمال فى المؤسسات الصناعية اذ نص على الآتى :

٢) لايجوز للعامل أن يعمل فى اكثر من مؤسسة واحدة ، كما لايجوز للمؤسسات أن تشغل العامل وقتا اضافيا أو توظف عمالا يعملون بمؤسسات أخرى بعض الوقت الا بأذن من وزير الصناعة .

(٣) يحدد وزير الصناعة عدد العمال التى قد تستلزم المؤسسات الصناعية بزيادتهم نتيجة تطبيق أحكام هذا القانون .

يؤثر تحديد الحد الأقصى الساعات العمل اليومية على العدد المطلوب من الوظائف المختلفة ، اذ أن تحديد الحد الأقصى لساعات العمل سبع ساعات بدلا من ثمانية يؤدى حتما زيادة عدد الوظائف الموجودة بالمنشأة بمقدار السبع .

تحديد الاماكن التى يمكن أن يبحث فيها عن المهارات المطلوبة :

بمجرد أن توضع الخطة الخاصة باحتياجات المنشأة المقبلة من القوى العاملة تبدأ ادارة الافراد فى البحث عن الكفايات التى استقر الرأى على حاجة المنشأة اليها .

وتحصل المنشأه على احتياجاتها اما من الكفايات التى تعمل حاليا بها والتى تتطلع لشغل بعض الوظائف نتيجة للترقية أو للنقل ، من الكفايات الموجودة فى المنشآت الاخرى ، أو عن طريق اختيار الاشخاص الذين تتوافر فيهم الشروط من بين الحديثى التخرج من مراكز التدريب ، المدارس ، والمعاهد والكليات .

ولايعنى هذا بالضرورة أن المنشأة ستسعى وراء الاشخاص لتحثهم للتقدم والعمل بالمنشأة ، اذ أننا نفترض فى هذه الحالة أن عدد الاشخاص الراغبين فى العمل فى المجتمع أقل من العدد المطلوب بواسطة قطاع الاعمال والاجهزة الحكومية .

ولكن ما نقصده هنا هو أن نبين للقارىء أن هناك حالات تجد فيها المنشأة أن من الضرورى أن تبحث هى عن الكفايات وترغبها فى الالتحاق بخدمتها . يحدث هذا بالنسبة للوظائف التى تحتاج الى مهارات يندر وجودها فى السوق ، أو فى الحالات التى ترغب فيها أن تلحق بخدمتها أحد الكفايات التى تشغل حاليا وظيفة فى منشأة أخرى وتحتاج الى اغراء أو اقتناع لتترك هذه الوظيفة وتلتحق بخدمة المنشأة ، كذلك قد يحدث هذا أيضا فى الحالات التى تجد فيها المنشأة أن المعلومات عنها — والتى لدى الجمهور من طالبى الوظائف — محدودة أو مضللة .

حتى تتم هذه الخطوة بنجاح يجب على المسئولين فى ادارة الافراد أن يعدوا سجل يحتوى على أسماء مراكز التدريب والمعاهد والكليات ، وأنواع التخصص التى توفرها للملتحقين بها مع بيان بأسماء الخريجين وتخصصاتهم وعناوينهم . كذلك تحتفظ ببيان بأسماء المنشآت التى تعمل

فى نفس النشاط أو فى نشاط مماثل مع بيان بأسماء الفنيين والمناصب التى يشـــغلونها •

اختيار أنسب الطرق لترغيب الكفايات والمهارات فى التقدم لشـــغل الوظائف الشـــاغرة :

متى حددت المصادر التى يمكن أن توجد بها الكفايات التى تحتاج اليها المنشاة ، يبدأ الشخص المسئول عن التعيينات فى ادارة شئون الافراد فى تحديد الاسلوب الذى يمكن أن يتبع فى ترغيب الـــكفايات المطـــلوبة للالتحاق بخدمة المنشـــاة •

ولكن كيف يتحدد هذا الاسلوب ؟ للاجابة على هـــذا السؤال يجب أولا أن نتعرف على الطريقة التى يتبعها أى شـــخص يبحث عن عمـــل فى اختيار المكان الذى يعتبره أفضل مكان للعامل •

يمكننا أن نقسم مجموعة الباحثين عن العمل فى المجتمع الى فئات . الباحثين عن العمل لاول مرة . الذين يعملون فعلا ولكن غير راضين عن أعمالهم ويرغبون فى تغييرها ثم المتعطلون عن العمل •

أما بالنسبة للفئة الاولى وهى التى تضم من يواجهون الحياة العملية لأول مرة ، فعادة ما لا يتوفر لدى هؤلاء المعلومات الـــكافية عن الفرص المتاحة للعمل اذ لا يستطيع كل فرد وصل الى سن العمل وقادر وراغب فى الحصول على وظيفة أن يتعرف على جميع أنواع الوظائف الخالية فى جميع المنشآت والمصالح والتى تتفق مع استعداده ومؤهلاته • كذلك يتعذر على الشخص فى هذه المرحلة أن يتعرف على قدراته واســـتعداده ومواهبه ، وعلى ذلك تعتبر الفترة الاولى له فى حياته العملية بمثابة فترة يختبر فيها لبعض الوظائف أحدهما تلو الاخرى ـــ كلما أمكنه ذلك ـــ الى أن يستقر فى الوظيفة التى تلاءمه • هذا مع العلم بأن قرار الاســـتقرار فى وظيفة معينة قد يتأثر أيضا بظروفه العائلية قد تملى عليه المسئوليات العائلية أن يستقر فى عمل معين قد لا يتفق مع طموحه ومســـتواه الثقافى ، أو قـــد

يضطر الشخص تحت ضغط من عائلته أو أصدقاءه الى تغيير الوظيفة التى يشغلها حتى ولو كان راضى عنها •

أما بالنسبة للفئة الاخرى فهذه تضم العاملين فعلا ولكن غير راضين عن أعمالهم ، اذ أن لكل وظيفة مزاياها وعيوبها ، فلا نستطيع أن نقول أن هناك وظائف يمكن أن تحقق اشاغلها كل المزايا التى يطمعون فى الحصول عليها • وعلى ذلك يقارن الافراد دائما بين هذه المزايا والعيوب• وقد تسفر عملية المقارنة هذه عن حالة عدم رضاء عن وضعه فيتقرر البحث عن وظيفة أخرى تكون عيوبها أقل من وجهة نظره أو تحقق عددا أكبر من المزايا •

على انه يجب ألا يفهم أن هذا سيحدث بالنسبة لكل موظف ،فهناك فئة كبيرة تكاد تكون الاغلبية ، ترضى بالامر الواقع بسبب وجود ارتباطات عائلية أو علاقات صداقة توطدت فى مكان العمل لابد وأن يضحى بها اذا ما أراد الشخص تغيير وظيفته خاصة ؛ اذا كان هذا التغيير سيؤدى حتما الى الانتقال الى بلد آخر • أو قد يقتنع الشخص من خبرته فى بدء حياته العملية أن عملية البحث عن وظيفة عملية مرهقة وتتطلب مجهودا كبيرا فضلا عن أن نتائجها غير مؤكدة ؛ هذا فضلا عن وجود الاحتمال بأن تكون ظروف الوظيفة الجديدة أسوأ من ظروف الوظيفة الحالية •

فاذا كان الشخص غير راضى عن وظيفته وعلى استعداد لأن يتخذ قرار بتغييرها اذا سنحت له الفرصة سارع بتجميع بيانات عن الفرص المتاحه له ومقارنتها بظروف العمل الذى يقوم به • ويكون قراره سريعا اذا كان حديث العهد بالحياة العملية أو اذا كانت مسئولياته العائلية محدودة ، اذ أن ترك العمل الحالى الى عمل آخر — يثبت فيما بعد أنه لا يحقق الاهداف التى يسعى اليها — لا يضره كثيرا ، وهو دائما على استعداد لتغييره والانتقال الى وظيفة ثالثة •

أما بالنسبة للفئة الثالثة فتضم الاشخاص الذين فقدوا وظائفهم اما بسبب تصفية المنشآت التى كانوا يعملون بها ، أو بسبب فصلهم بحق

أو بدون وجه حق • وتتردد المنشآت فى منح هؤلاء الآخرين أى مجـــال للالتحاق بها خوفا من أن يكونوا مصدرا للشغب ومخالفة نظام العمال •

يتبين من ذلك أن مجرد وجـــود وظائف خاليـــة بالمنشـــأة لا يعنى بالضرورة أن فئات من المهارات المطلوبة لشغل هـــذه الوظائف لابد وأن يتقدموا لشغلها • قد يحدث هذا فى حالة الوظائف التى تتوافر المهارات اللازمة لها بكثرة بحيث تزيد عن حاجة الطلب عليها ، ولكن الامر يختلف بالنسبة للوظائف التى تحتاج الى مهارات نادرة • اذ لابد وأن نبحث عن هذه المهارات ونغريها للتقدم والالتحاق بخدمة المنشأة •

ويتم تعريف هذه الكفايات بالوظائف الشاغرة فى المنشأة واغراءها على التقدم لشغلها عن طريق :

١ ـــ مكاتب العمـــل ـــ اذ تسجل بهـــذه المكاتب جميـــع الوظائف الشاغرة خلال سبعة أيام من خلوها أو انشاءها (*) •

٢ ـــ الاعلان : اذ تعلن كل منشأة عن الوظائف الشاغرة لديهـــا ، الاجر المخصص لها والشروط التى تشترطها فى التقدم لشغلها •

ويفيد هذا الاسلوب فى جذب أكبر عدد من الاشخاص اذ يتـــابع راغبى التوظف الاماكن المخصصة لذلك فى الجرائد • ولذلك من المؤكد أن يصل الاعلان الى كل من يرغب فى التقدم لطلب العمل بالمنشأة •

الا أن وصول الاعلان الى أكبر عـــدد من الناس يخلق فى حد ذاته مشاكل للمنشأة اذ يتقدم عادة عدد كبير من الافراد مما يضطرها الى بذل

(*) تنص المادة ١٦ من قانون العمل رقم ٩١ لسنة ١٩٥٩ بأن على كل صاحب عمل أن يبلغ مكتب التوظيف والتخديم الذى يقع فى دائرته محل عمله بنفسه أو بكتاب مسجل عن الوظائف والأعمال التى خلت أو انشئت لديه أيا كان نوعها مع بيان نوع كل منها والاجر المخصص لها والتاريخ الذى يحدده لشغلها وذلك خلال سبعة أيام من تاريخ خلوها أو انشاؤها ، وعليه خلال سبعة أيام من تاريخ استخدام أحد المتعطلين فى وظيفة أو عمل لديه أن يرسل شهادة القيد الخاصة الى مكتب التوظيف والتخديم الذى صدرت مرافقا لها بيان يتضمن تاريخ تسلمه العمل بالأجر المخصص له ونوع الوظيفة أو العمل. وعليه أيضا تدوين رقم شهادة القيد وتاريخها أمام اسم العامل فى ســـــجل قيد العمال .

مجهود كبير فى المفاضلة بينهم • ففى بعض الحالات تعلن المنشأة عن عدد قليل من الوظائف ويتقدم لشغلها مئات من الاشخاص مما يضطرها الى تشكيل لجان تتفرغ عدة أسابيع لمقابلتهم وتصفيتهم بصفة مبدئية •

المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة :

يتوقف الاسلوب الذى يستخدم فى شغل الوظائف على حجم المنشاة ، ففى المنشآت الصغيرة تتم عملية المفاضلة بين المتقدمين عن طريق مقابلة الرئيس المباشر للعمل أو صاحب العمل أو المدير للاشخاص المتقدمين ، اذ يستطيع فى هذه المقابلة اختيار أفضل المتقدمين •

أما فى المنشآت الكبيرة فيتم شغل الوظائف الشاغرة بموظفين جدد باتباع كل أو بعض الخطوات التالية •

أولاً — فحص كشوف وصف الوظائف لاعداد المواصفات المطلوبة فى المتقدمين :

تتطلب عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة ، تحديد الاعمال التى سيطلب منهم القيام بها ، اذ على ضوء هذا البيان تتحدد المواصفات الواجب أن تتوافر فيمن يتقدم لشغل هذه الوظائف • اذ أن الاعتماد على التخمين واستنتاج المواصفات من التسمية التى تحملها الوظيفة يؤدى الى نتائج مضللة •

وتتضمن هذه المواصفات تحديدا لنوع التعليم والخبرة المطلوبة ، نوع المهارة أو التخصص الواجب توافره ، الاشتراطات الجسمانية

= كذلك الزمت المادة ١٧ صاحب العمل بأن يرسل الى مكتب التوظيف والتخديم الذى يقع فى دائرته محل عمله خلال شهرى يناير ويوليو من كل عام البيانات التالية :

(أ) بيان مفصل بعدد موظفيه وعماله طبقا لأنواع وظائفهم ومهنهم وسنهم وجنسيتهم •

(ب) بيان بالوظائف والاعمال التى خلت أو انشئت وما شغل منها واسباب عدم شغل الباقى مع ايضاح أنواعها وأجر كل منها وذلك خلال الستة اشهر السابقة •

(ج) بيان عن حالة العمل وما يتصل به من الاستخدام وما يتوقع له من زيادة أو نقص فى عدد الوظائف والأعمال •

(الطول والوزن الخ) والمقومات الاساسية فى شخصيته .

ويفيد هذا البيان كلا من المنشأة والمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لديها . اذ تستفيد الاولى منه عن طريق تحديد الاساس الذى يمكن وفقا له المفاضلة بين المتقدمين . كذلك يفيد هذا البيان المتقدمين باعطاءهم صورة واضحة عن الاعباء التى تحتمها طبيعة الاعمال التى تكلف بها الوظيفة .

ثانيا — تزويد الراغبين فى العمل بالمنشأة بمعلومات عنها وعن الوظائف الشاغرة بها :

يحتاج الراغبون فى العمل الى معلومات مفصلة عن المنشأة التى يختارونها كمكان مفضل للعمل وعن الوظائف التى يمكن أن يتقدموا اليها ، اذا تفيدهم هذه فى تحديد مدى ملاءمة ظروف هذه الوظائف للمعايير التى وضعوها .

وقد يقدم جزء من هذه المعلومات وهو الخاص بالشركة فى شكل كتابى يطبعه فى نشرة تتضمن جميع المعلومات التى تهم الراغبين فى العمل بالمنشأة ثم يقدم الجزء الباقى عند زيارة المتقدمين للمنشأة . اذ يتولى أحد العاملين بادارة الافراد بالاجابة على كافة أنواع الاسئلة التى يوجهها طالبى الالتحاق بالوظائف المعلن عنها . وبطبيعة الحال يختار هذا الشخص بحيث يكون ملما بظروف كل وظيفة وعلى استعداد للاجابة على جميع الاسئلة التى توجه إليه فى هذا المجال .

ثالثا — الحصول على بيانات أولية عن المتقدمين عن طريق طلب التوظف :

اذا ما اقتنع الباحث عن عمل بملاءمة ظروف الوظائف المعلن عنها للمعايير التى وضعها يتقدم الى المنشأة طالبا الموافقة على التحاقه باحداها .

ولاقناع المنشأة بأنه أصلح من غيره فى الحصول على هذه الوظيفة، وحتى تقتنع هى بأنه الشخص المناسب يجب أن يقدم اليها البيانات التى تؤيد ذلك .

كذلك تفيد البيانات الواردة فى طلب التوظف فى التعرف على مقدرة الشخص على ترتيب أفكاره بوضوح ، فضلا عن أنها تزود المنشأةببيانات أولية عن المتقدم • كذلك تبوب هذه البيانات فيما بعد للاستفادة منها فى مقارنة عمل الشخص عند التحاقه بالخدمة بعمله بعد مضى مدة عليه فى العمل وأخيرا تستخدم هذه البيانات كأساس لتوجيه الاسئلة اللازمة للحصول على المزيد من المعلومات والتى توجه فى الاختبار الشخصى •

وتحصل المنشأة على هذه البيانات عنطريق نموذج «طلب التوظف» الذى يطلب من كل راغب فى العمل بأن يملأه •

ويصمم هذا النموذج بحيث يضمن الحصول على بيانات كاملة عن المتقدم من حيث : السن ، الحالة الاجتماعية ، عدد الاشخاص الذين يعولهم ، الشهادات الحاصل عليها ، الخبرة السابقة ، أنواع الوظائف التى كان يشغلها من قبل (اذا كان قد سبق له العمل) ، المرتب الذى كان يحصل عليه ، الاعمال التى كان مكلف بها ، أسباب تركه الخدمة ، الجزاءات والعقوبات التى وقعت عليه (ان وجدت) • وتظهر هذه البيانات بوضح فى النموذج على الصفحات من ٤٦٣ الى ٤٦٧ •

رابعا ــ اختيار المتقدمين :

تلجأ المنشآت الى الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين الذين تبين من فحص طلباتهم أن من الممكن ــ اذا ثبت صلاحيتهم ــ أن يلحقوا بالوظائف الشاغرة • وتثير هذه الاختبارات الكثير من الجدل حتى فى الدول التى سبقتنا فى استخدامها ، ولكنها تثير جدل أكبر فى بلدنا اذ أنها تنافس اختبارات المعاهد والكليات والمدارس كمعيار للحكم على الاشخاص ، كذلك يحوط اجراء هذه الاختبارات أحيانا بعض الشبهات التى تنصب أساسا على استخدامها كوسيلة للتحيز لبعض الاشخاص وتفضيلهم على غيرهم عن طريق مبرر يمكن أن يقبل وهو نتيجة الاختبار التى تكون

طلب إلتحاق بخدمة

الشركة الأهلية لمنتجات البلاستيك

التاريخ ________

ملحوظة عامة

نرجو أن تملأ هذا النموذج بكل عناية وبخط يدك . راع الدقة فى المعلومات التى تعطيها ، فكلما كانت هذه المعلومات دقيقة كلما أمكننا وضعك فى الوظيفة التى تحقق فيها النجاح الذى تنشده .

الاسم ________

السن ________

العنوان ________

التليفون ________

الوظيفة المتقدم إليها ________

ضع علامة X فى المربع المناسب

☐	أعزب	☐	يعيش مع العائلة
☐	متزوج	☐	يعيش مع أقارب
☐	مطلق	☐	يعيش وحده
☐	أرمل		

هل لك مدة خدمة سابقة فى الحكومة أو إحدى الشركات ________ ________

إذا كان الجواب بالإيجاب حدد نوع الوظيفة ________

اسم الشركة أو المصلحة ________ مدة الخدمة ________

تاريخ ترك الوظيفة ________

(تابع) نموذج طلب الالتحاق

أذكر ما يزيد من ثلاث جهات كنت تعمل بها ، ابدأ بالجهة الأخيرة

	الوظيفة التي كنت تشغلها	اسم رئيسك المباشر	المدة
الجهة الأولى :			
العنوان			
نوع النشاط			
الجهة الثانية :			
العنوان			
نوع النشاط			
الجهة الثالثة			
العنوان			
نوع النشاط			

أكتب إسمين لشخصين يعرفانك جيدا دون أن تكون بينك و بينهما صلة قرابة

الاسم ______ الاسم ______

العنوان ______ العنوان ______

١ — الطول ______ الوزن ______

٢ — تاريخ الميلاد ______ اليوم ______ الشهر ______ السنة ______

٣ — عدد الأشخاص الذين تعولهم : أولاد ______ أقارب ______

(تابع) نموذج طلب الالتحاق:

لا تكتب على هذه الصفحة

سجل الخدمة

التاريخ	شغل الوظيفة	النقل	تغيير المرتب	الوظيفة	الأجر الأساسي

تعليقات لجنة الامتحان على الخبرة والثقافة الشخصية

تاريخ الاختبارات		
	مواد التخصص	
	القراءة والكتابة	
	المعلومات العامة	

(تابع) نموذج طلب الالتحاق

٤ — التعليم

مرحلة التعليم	الشهادة	اسم المدرسة وعنوانها
الإبتدائى ..		
الإعدادى ..		
الثانوى		
مركز تدريب ..		
الجامعة		

٥ — وظيفة الوالد ________

٦ — إذا كان الطالب سيدة متزوجة فما هى وظيفة الزوج ________

٧ — اللغات التى تتقنها ________

٨ — الخبرة السابقة ________

٩ — الوظيفة التى تحب ألا تشغلها ________

١٠ — العنوان ________

الشهور	مجموع الأعمال التي أتمها	مجموع الأعمال المفروض أن يتمها	المرتبة	الأخطاء	ملاحظات
يناير					
فبراير					
مارس					
أبريل					
أربعة شهور					
مايو					
يونية					
يولية					
أغسطس					
أربعة شهور					
سبتمبر					
أكتوبر					
نوفمبر					
ديسمبر					

محددة — فى بعض الاحيان — قبل اجراء الاختبار — وعلى ذلك لابد وأن نعالج هذه النقطة بالتفصيل ، فنوضح فى بداية الامر الاهداف التى تسعى المنشأة عادة الى تحقيقها من وراء الاختبارات ، ثم الاطار الذى من المفروض أن ننظر الى الاختبارات من خلاله ، بعد ذلك نبين للقارىء الانواع المختلفة للاختبارات وأخيرا نوضح كيفية المفاضلة بين الاختبارات التحريرية لاختيار أقيمها •

الاهداف التى تسعى المنشأة الى تحقيقها من وراء عملية الاختبار :

تستخدم الكثير من المنشآت الاختبار فى المفاضلة بين المتقدمين باعتبارها وسيلة موضوعية لتحديد مدى توافر المواصفات المطلوبة فى المتقدم فاذا أحسن استخدامها يمكن أن تحقق هدفين :

١ — اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من كشف الدرجات المقدم بواسطة المتقدم أو من شهادة تخرجه اذا كانت الوظيفة تتطلب مؤهل دراسى •

٢ — استبعاد أى تحيز من جانب الاشخاص الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين •

الفروض التى تقوم عليها عملية الاختيار :

اذا ما تقرر استخدام الاختبارات فى المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف فى المنشأة ، فيجب على الادارة أن تنظر الى نتائج هذه الاختبارات داخل اطار يتضمن الفروض الآتية :

١ — بالرغم من أن الاختبارات تعتبر احدى الادوات التي يمكن أن تستخدم فى المفاضلة بين المتقدمين ، الا أنها تمثل جزء من عملية المفاضلة ولايمكن وأن يعتمد عليها وحدها فى اتخاذ القرار النهائى بصلاحية المتقدم أو عدم صلاحيته •

٢ — تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التى يعد بها وعلى أمانة المشرفين عليه ؛ وعلى ذلك يجب ألا يستخدم الا اذا ثبت صلاحيته

للتفضيل بين مجموعة من الاشخاص الذين يتقدمون لشغل وظائف معينة فى المنشأة . وسنبين فيما بعد الاسلوب الذى يمكن أن يتبع فى تحديد مدى صلاحية الاختبــار .

٣ ـ تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء أعمال معينة الا أنها لا تقطع بما اذا كان سيؤدى هذه الاعمال على الوجه المطلوب .

٤ ـ تفترض هذه الاختبارات أن هناك اختلافات بين المتقدمين فى ذكاءهم ، استعدادهم لأداء أنواع معينة من الاعمال والحوافز التى يمكن أن تدفعهم الى العمــل .

٥ ـ كذلك تفترض الاختبارات أن هناك علاقة وثيقــة بين هــذه الصفات ومقدرة الفرد على شغل وظائف معينة .

٦ ـ أخيرا تفترض هذه الاختبارات أن مــن الممكن قياس درجــة توافر صفات معينة فى كل من المتقدمين وأيضـــا قياس العلاقة بين هــذه الصفات وأداء العامل بعد شغله الوظيفة .

أنواع الاختبارات :

تستخدم المنشآت ، فى المفاضلة بين المتقدمين ، واحد أو أكثر من الاختبارات الآتية :

١ ـ اختبارات الأداء :

يطلب فى هــذه الاختبارات من المتقدم لشغل وظيفة معينة ، أداء الاعمال التى سيكلف بها عند شغل الوظيفة ، فمثلا يطلب المتقدم لوظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أن يكتب عددا من الصفحات ثم تحسب المدة التى أتم خلالها فى هذه الصفحات وعدد الاخطاء التى ارتكبها ، أو يطلب من المتقدم لشغلوظيفة رسام بالمصنع أنيعد بعض الرسوم الهندسية التى قد يطلب منه اعداد مثيلاتها اذا وقع عليه الاختيار لشغل هذه الوظيفة .

ويستخدم هذا النوع من الاختبارات فى حالة المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف معينة وهى الوظائف التى توجد معايير مادية لقياس كيفية

أداء الاعمال الموكلة اليها • وعلى ذلك فهى لا تصلح بالنســبة للأنواع الأخرى من الوظائف كالوظائف الادارية والكتابية •

٢ ــ اختبارات الذكاء :

تصمم هذه الاختبارات بقصد التعرف على القــدارت الطبيعية للمتقدمين لشغل الوظائف ، على أساس أن توافر هــذه القدرات لدى الاشخاص يمكنهم من اتقان الاعمال المطلوبة من الوظائف التى تتوافر لشاغلها •

الا أن استخدام هذا النوع من الاختبارات يحــده دائما عاملين : أولهما ، الجهود والوقت والتكاليف اللازمة لاجراء هذه الاختبارات والتى عادة ما تكون عالية ، وثانيهما : أن مصممى هذه الاختبارات وعلماءالنفس لم يصلوا بعد الى اتفاق عام على مفهوم الذكاء ومقوماته •

٣ ــ اختبارات للحكم على استعداد الشخص للقيام بأعمال معينة:

تعد هذه الاختبارات بطريقة يمكن معها التعــرف عــلى مقــدرة الاشخاص على اتقان الاعمال التى قد توكل اليهم ، اذ أن هذه المقــدرة تتفاوت من شخص الى آخر فبعض الاشخاص يكون لديهم الاســتعداد لاتقان الاعمال الفنية فى حين يتعذر عليهم الالمام بالاعمال الادارية •

٤ ــ اختبارات الحكم على شخصية المتقدم :

تحتاج الوظائف الرئاسية الى مقومات معينة فى شخصية شاغلها من حيث طريقته فى معالجة المشاكل التى يواجهها ، أسلوبه فى معاملته للناس، أو فلسفته فى الحياة •

ويبنى هذا النوع من الاختبارات على فرض أساسى وهو أن سلوك الشخص فى المستقبل يمكن التنبؤ به على ضوء المعلومات التى تجمع عن سلوكه فى الماضى ، ولذلك تصمم الاسئلة بحيث تعطى الاجابة عنها صورة من تصرفات الشخص : مشاعره وطريقــة تفكيره فى مواقف أو مشــاكل

ممارسته فى الماضى •

٥ ــ الاختبارات الشفوية :

يتم هذا النوع من الاختبارات بدعوة المتقدمين للوظائف المعلن عنها للاختبار امام المسئولين فى المنشأة أو للجنة يختار أعضائها من بين من لديهم خبرة فى المنشأة بالاعمال التى تكلف بها هذه الوظائف •

وتسعى المنشأة من وراء استخدام هذا النوع من الاختبارات الى تحقيق عدة أهداف : أولها ، تزويد المتقدم بمعلومات عن الشركة ترى من الضرورى أن يلم بها قبل أن يتخذ قراره بالالتحاق بالخدمة ، ثانيها : الحصول من المتقدم على معلومات يمكن أن تفيد فى المفاضلة بينه وبين غيره من المتقدمين وأخيرا الحكم على شخصيته من خلال مظهره والطريقة التى يرد بها على أسئلة اللجنة •

ويتم تحديد الاسئلة التى توجه الى الاشخاص الذين يحين دورهم فى الاختبار وفقا للنموذج الذى تعده الشركة لهذا الغرض ويحتوى على كافة أنواع الاسئلة التى ترغب فى الحصول على اجابات عنها ، أو بناء على اتفاق سابق بين أعضاء اللجنة ، أو قد يترك الحرية لأعضاء اللجنة فى توجيه الاسئلة التى يرونها مناسبة للموقف • ولا شك أن الاسلوب الاول يعطى نتائج أفضل اذ يضمن الحصول على كافة أنواع المعلومات المطلوبة ويقلل من احتمالات التحيز من جانب أحد الممتحنين •

فاذا ما قررت الادارة أن يستعين أعضاء اللجنة بأسئلة تحدد مقدما ، فيجب أن تعد نموذجا خاصا يتضمن الاسئلة المناسبة لنوع الوظائف التى يختار أشخاص لشغلها (صورة هذا النموذج مبينة على صفحة ٤٧٣) • ويرفق هذا النموذج بطلب التوظف الذى قدمه الراغب فى العمل ويوضع فى ملف خاص بكل متقدم ويسلم الى رئيس اللجنة • كذلك يوضع فى هذا الملف كشف يدون فيه أعضاء اللجنة تقديرهم (صورة هذا النموذج موجودة بصفحة ٤٧٤) •

وحتى تحقق الاختبارات الشفوية أهدافها نوصى بمراعاة الاعتبارات الآتية :

أولا — أن تعد المنشأة نموذجا يتضمن الاسئلة التى توجه فى الاختبارات الشفوية ؛ ويجب أن تعد هذه بعد دراسة البيانات الواردة فى كشوف وصف الوظيفة عن الاعمال التى تكلف بها والشروط الواجب توافرها فيمن يقوم بهذه الاعمال ، اذ أن ذلك يساعد على تحديد الصفات التى يراد اكتشافها فى الاختبار الشفوى ، حتى توجه الاسئلة على هذا الاساس •

ثانيا — ألا يبالغ أعضاء لجنة الامتحانات فى أهمية المظهر الشخصى وألا يؤثر هذا على قرارهم الا اذا كان هذا المظهر مطلوبا للوظيفة •

ثالثا — الاختبارات بصفة عامة لها رهبتها ، خاصة اذا كانت الظروف الاجتماعية للمتقدم قاسية وتحتم عليه أن يجد عملا بأسرع ما يمكن، ولذلك كثيرا ما تجد الخوف يستبد بأغلب الطلبة فى الدقائق الاولى من الاختبار الشفوى • وعلى هذا يجب على أعضاء لجنة الامتحان أن يزيلوا هذا الخوف ، بأن يثيروا معه بعض الاسئلة العامة والتى تتعلق بتاريخ حياته قبل البدء فى أى أسئلة موضوعية •

رابعا — من المفضل ألا يدون أعضاء اللجنة ملاحظاتهم أثناء الاختبار ، اذ من المستحسن أن يتم ذلك بعد خروج الطالب : ذلك لأن تسجيل هذه البيانات يؤدى الى انشغال أعضاء اللجنة عن سماع كل الاجابة ، كذلك تجعل الطالب متحفظا فى اجاباته ، فضلا عن أن هذا يشعر الطالب بأنه يستجوب كمتهم لا كمتقدم لشغل وظيفة •

على أنه من الضرورى أن نوضح أن الاختبارات الشفوية وحدها لا تصلح للحكم على صلاحية المتقدمين ، اذ أن نتائج هذه الاختبارات يتوقف الى حد ما على كفاءة أعضاء لجنة الامتحان والاسلوب الذى يستخدم فى توجيه الاسئلة • هذا فضلا عن أن من الصعب وضع معايير ثابتة تقاس على أساسها انطباعات أعضاء اللجنة عن المتقدمين لشغل الوظائف ، مما يفسح المجال الى تحيز بعضهم لصالح بعض المتقدمين •

الشركة العامة للكيماويات

نموذج يستعان به فى الاختبارات الشفوية

القاهرة فى   /   /   ١٩

يخصص لنتيجة الاختبار

نرجو أن تحكم على المتقدم على أساس خبرته ، استعداده، شخصيته ، اتزانه ومعلوماته

______

______

إمضاء أعضاء لجنة الامتحان ______ الوظيفة المرشح لها ______

الاسم ______ الجنس ______ العنوان ______

تاريخ الميلاد ______

الخدمة العسكرية ______

لماذا ترغب فى الإلتحاق بخدمة الشركة ______

تقديراته أثناء سنوات الدراسة فى المرحلة الأخيرة ______

حاول أن تتعرف أسباب تفوقه أو نجاحه نجاحا عاديا ______

الخدمة السابقة :

آخر جهة كان يعمل بها ______

مدة الخدمة ______

كيف التحق بهذه الجهة ______

الوظيفة التى كان يشغلها فى بداية التحاقه بالخدمة ______

الوظيفة التى يشغلها الآن ______

هل حصل ترقيات أثناء خدمته فى هذه الجهة ______

هل هو راض عن وظيفته الحالية ______

هل هو غير راض ______

الأسباب التى من أجلها يرغب فى تغيير عمله الحالى ______

هل المتقدم على استعداد للعمل خارج القاهرة ______

هل يعيش مع أهله ______

هل المتقدم على استعداد للعمل فى الوردية المسائية ______

الشركة المتحدة الكيماويات

اسم طالب الوظيفة ________________ التاريخ ________________

حاول أن تصل الى تقدير بالنسبة للعوامل الآتية :

العامل			
١ — القدرة على التعبير عن أفكاره وآرائه	لا يستطيع التعبير عن آرائه ☐	يعبر عن آرائه بصعوبة ☐	تفكيره مرتب ☐
٢ — الاتزان	غير متزن ☐	يتردد أحيانا او يتسرع فى بعض الأحيان ☐	واثق من نفسه ☐
٣ — المظهر العام	غير مناسب ☐	مقبول ☐	مظهره يوحى بالثقة ☐
٤ — هل يبدو الشخص اجتماعى أم منطوى طريقته تنفر الناس منه	☐	يصعب عليه تكوين صداقات ☐	لديه قدرة على تكوين صداقات بسرعة ☐
٥ — المعلومات العامة	يجهل أبسط المعلومات العامة ☐	معلوماته محدودة ☐	ملم بجميع الأحداث المحلية والخارجية ☐
٦ — الأمانة	يكذب فى إجاباته ☐	ليس أمين فى بعض المعلومات ☐	صادق فى جميع البيانات التى أعطاها ☐
٧ — القدرة على التصرف	يحتاج الى توجيه حتى فى شئونه الخاصة ☐	يعتمد على نفسه فى بعض الأحيان ☐	يصرف أموره كلها بنفسه ☐

توقيع لجنة الممتحنين

________________ ________________ ________________

اختبار أنسب الاختبارات :

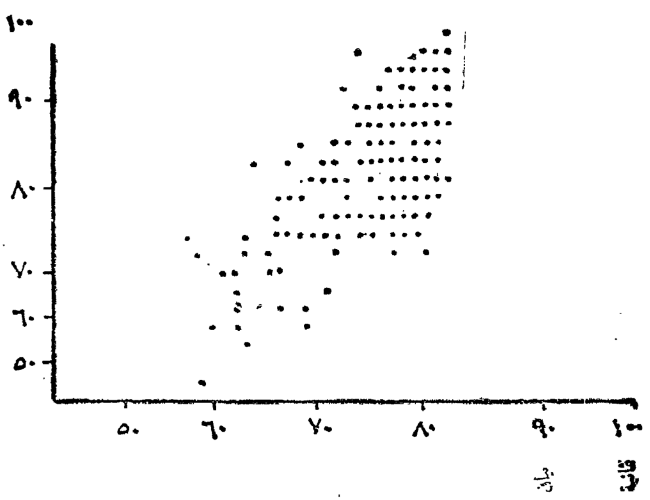
بينا أن عند مناقشة الفروض التى تقوم عليها الاختبـارات على اختلاف أنواعها أن المتعذر أن نقطع مقدما بصلاحية اختبار معين للحكم بأن شخصا معين سيتمكن من أداء العمل على الوجه الاكمل •

وعلى ذلك يجب أن تجرب المنشأة أكثر من اختبار الى أن تصل الى الاختبار الذى يثبت أن هناك نوع من الارتباط بين نتائجه والنتائج التى حققها من نجحوا فيه بعد تعيينهم •

لذلك تصمم أشكال متعددة من الاختبارات ثم تجرب على مجموعة من المتقدمين لشغل نوع معين من الوظائف • ثم يلاحظ من نجح فى هذه الاختبارات بعد تعيينهم وأثناء قيامهم بالمهام المحـددة لوظائفهم وذلك لفترة محدودة لتكن ستة شهور ، وتسجل كافة البيانات عن النتائج التى حققوها ، أو يعقد لهم بعد انتهاء الستة شهور الاولى اختبار فى الاعمال التى تم تدريبهم عليها وتقارن نتائج الاختبارات التى تمت قبل التعيين بنتائج الاختبارات التى تمت بعد التدريب • فاذا تبين أن هناك ارتباط من نتائج أحد الاختبارات الاولى والاختبار الذى تم بعد التدريب أمكن القول بأن هذا الاختبار هو المناسب للاستخدام على نطاق واسع بالنسبة لهذا النوع من الوظائف .

وتستخدم الاساليب الاحصـــائية فى تحديد درجة الارتباط بين نتائج الاختبارات قبل التوظف ونتائج الاختبارات بعد الفترة الاولى من التعيين • فاذا أخذنا الدرجات التى حصل عليها الاشـخاص الذين عقد لهم أحد الاختبارات قبل التعيين كمتغير •

ثم الدرجات التى حصل عليها نفس الاشخاص فى الامتحان الذى عقد لهم بعد انتهاء مدة التدريب عـلى العمل لتمثل المتغير الثانى يمكن أن تمثل العلاقة بين المتقدمين على أحد الاشكال البيانية المسماة « شكل الانتشار » •



فاذا كانت النقط منتشرة بشكل منتظم وتسير فى اتجاه معين كانت هناك علاقة تربط بين المتغيرين بحيث يمكن القول أن هناك علاقة بين نتائج الاختبار والنتائج التى حققها الموظفون الجدد أثناء تدريبهم على مهام وظائفهم •

ويعد الرسم البيانى لكل نوع من الاختبارات وتقارن هذه لتحديد أنسب أنواع الاختبارات ، اذ أن أنسبها هو الذى يتبين من الشكل الممثل له وجود علاقة بين نتائج الاختبار ونتائج التدريب على الوظيفة •

الا أن هذا الارتباط قد لايكون واضحا فى الشكل البيانى لذلك يستدل عليه بشكل أوضح لو حسبنا معامل الارتباط بين نتائج كل من

الاختبارات والنتائج التى حققها الموظفون الجدد بعد فترة التدريب • فمن المعروف من الناحية الاحصائية أن الارتباط بين ظاهرتين معناه وجـــود علاقة بينهما بحيث تتغير كل منهما اذا ما حدث تغير فى الاخرى • ويكون هذا التغير اما فى نفس الاتجاه أو فى اتجاه عكسى • فاذا حدث التغـــير الظاهرتين فى اتجاه واحد سمى الارتباط بينهما ارتباطا « طرديا » ، أما اذا حدث العكس سمى الارتباط « عكسى » •

ويقاس هذا الارتباط « بمعامل » لا يمكن وأن يزيد عن واحد صحيح اذ يتراوح ما بين — ١ و + ١ • وبالطبع يكون موجبا اذا كان الارتباط طرديا وسالبا اذا كان هذا عكسيا ، أما اذا كان المعامل « صـــفر » فان معنى ذلك أن الارتباط بين الظاهرتين غير موجود •

فاذا سجلت فى الجدول التالى الادرجات التى حصل عليها مجموعة من الاشخاص فى الاختبار الذى عقد لشغل وظيفة ملاحظ أفران بمصـــنع الحديد ثم نتائج اختبار هؤلاء الاشخاص بعد برنامج التدريب الذى استغرق ستة شهور •

أمكن حسبان معامل الارتباط على الوجه التالى :

درجات اختبار الالتحاق بالوظيفة	٤٠	٥٠	٦٠	٦٥	٧٠	٨٠
درجات الاختبار لنفس الأشخاص بعد برنامج التدريب	٦٠	٥٥	٧٠	٧٥	٨٠	٨٥

واضح من البيانات السابقة أن معامل الارتباط أكبر فى الحالة الاولى وعلى ذلك يمكن المنشأة أن تثق فى النوع الاول من الاختبار أو تتطلب عملية وضع الشخص المناسب فى الوظيفة المناسبة ، الى جانب المعلومات عن خبرة المتقدم ، مؤهلاته وشخصيته ، معلومات أيضا عن حالتـــــه الصـــــــحية •

هذه المعلومات لا يمكن وأن نحصل عليها إلا عن طريق الكشف الطبي :

س	ص	$س^2$	$ص^2$	س ص
٤٠	٢٠	١٦٠٠	٤٠٠	٨٠٠
٥٠	٣٠	٢٥٠٠	٩٠٠	١٥٠٠
٦٠	٤٠	٣٦٠٠	١٦٠٠	٢٤٠٠
٦٥	٦٠	٤٢٢٥	٣٦٠٠	٣٩٠٠
٧٠	٨٠	٤٩٠٠	٦٤٠٠	٥٦٠٠
٨٠	٧٠	٦٤٠٠	٤٩٠٠	٥٦٠٠
٣٦٥	٣٠٠	٢٣٢٢٥	١٧٨٠٠	١٩٨٠٠

$$\text{ر} = \frac{\text{ن}\,(\text{مج س ص}) - (\text{مج س})\,(\text{مج ص})}{\sqrt{\left[\text{ن مج س}^2 - (\text{مج س})^2\right]\left[\text{ن}\,(\text{مج ص}^2) - (\text{مج ص})^2\right]}}$$

$$= \frac{\text{٦} \times \text{١٩٨٠٠} - \text{٣٦٥} \times \text{٣٠٠}}{\sqrt{\left[\text{٦} \times \text{٢٣٢٢٥} - (\text{٣٦٥})^2\right]\left[\text{٦} \times \text{١٧٨٠٠} - (\text{٣٠٠})^2\right]}}$$

$$= \frac{\text{١١٨٨٠٠} - \text{١٠٩٥٠٠}}{\sqrt{(\text{١٣٩٣٥٠} - \text{١٣٣٢٢٥})\,(\text{١٦٨٠٠} - \text{٩٠٠٠٠})}}$$

$$= \frac{\text{٩٣٠٠}}{\sqrt{\text{٦١٠٢٥} \times \text{١٦٨٠٠}}}$$

$$= \frac{9300}{\sqrt{1,029,000}}$$

$$= \frac{930}{1014} = ٫٩١٧ = ٫٩٢ \text{ تقريبا}$$

وإذا كانت درجات الاختبار كالآتى فى امتحان آخر عقد لنفس النوع من الوظائف قبل التوظف والامتحان الذى عقد لنفس المجموعة بعد تدريبها .

الاختبار الاول *	٤٠	٥٠	٦٠	٦٥	٧٠	٨٠
الاختبار الثانى *	٤٥	٤٠	٦٠	٧٠	٦٥	٧٠

أمكن حسبان معامل الارتباط على الوجه التالى *

ن	س	ص	$س^2$	$ص^2$	س ص
١	٤٠	٤٥	١٦٠٠	٢٠٢٥	١٨٠٠
٢	٥٠	٤٠	٢٥٠٠	١٦٠٠	٢٠٠٠
٣	٦٠	٦٠	٣٦٠٠	٣٦٠٠	٣٦٠٠
٤	٦٥	٧٠	٤٢٢٥	٤٩٠٠	٤٥٥٠
٥	٧٠	٦٥	٤٩٠٠	٤٢٢٥	٤٥٥٠
٦	٨٠	٧٠	٦٤٠٠	٤٩٠٠	٥٦٠٠
	٣٦٥	٣٥٠	١٣٢٢٥	٢١١٢٥٠	٢٢٤٠٠

$$ر = \frac{ن\,مج\,س\,ص - (مج\,س)\,(مج\,ص)}{\sqrt{[ن\,(مج\,س^{٢}) - (مج\,س)^{٢}]\,[(ن\,مج\,ص^{٢}) - (مج\,ص)^{٢}]}}$$

$$= \frac{٦ \times ٢٢١٠٠ - ٢٦٥ \times ٣٥٠}{\sqrt{(٦ \times ٢٣٢٢٥ - (٢٦٥)^{٢})\,(٦ \times ٢١٢٥٠ - (٣٥٠)^{٢})}}$$

$$= \frac{١٣٢٦ - ١٢٧٧٥٠}{\sqrt{(١٣٩٣٥٠ - ١٣٣٢٢٥)\,(١٢٧٥٠٠ - ١٢٢٥٠٠)}}$$

$$= \frac{٤٨٥٠}{\sqrt{٦١٢٥ \times ٥٠٠٠}}$$

$$= \frac{٤٨٥٠}{\sqrt{٣٠,٦٢٥,٠٠٠}} = \frac{٤٨٥٠}{٥٥٤٠}$$

واضح من البيانات السابقة أن معامل الارتباط أكبر فى الحالة الاولى وعلى ذلك يمكن للمنشأة أن نثق فى هذا النوع من الاختبارات •

الكشف الطبى

تتطلب عملية وضع الشخص المناسب فى الوظيفة المناسبة ، الى جانب المعلومات عن خبرة المتقدم ، مؤهلاته وشخصيته ، معلومات أيضا عن حالته الصحية •

هذه المعلومات لا يمكن وأن نحصل عليها الا عن طريق الكشف الطبى الذى يجريه طبيب أو مجموع الاطباء يكون لديهم ، الى جانب

الكفاية الفنية فى فرع تخصصهم ، معلومات عن الاشتراطات الصحية اللازمة لكل نوع من الوظائف الموجودة فى الشركة .

ويهدف الكشف الطبى الى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية :

(أ) حماية الموظف ، اذ يضمن وضعه فى الوظيفة التى تتفق مع حالته الصحية . اذ من الجائز أن يكلف بعمل قد لا تتحمله ظروفه الصحية .

(ب) حماية باقى الموظفين ، اذ أن تعيين أحد الاشخاص المصابين بمرض معين قد يؤذى زملاءه فى العمل ممن تضطرهم طبيعة العمل مخالطته .

(ج) ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الاكمل وحمايته من حوادث العمل .

وللاستفادة من البيانات التى يمكن الحصول عليها من الكشف الطبى يجب أن تحلل المعلومات الموجودة عن كل وظيفة لتحدد الاشتراطات الصحية التى تمليها طبيعة الاعمال المكلفة بها الوظيفة وذلك على نموذج خاص موضحة صورته فى صفحة ٤٨٢ .

ثم يعطى للطبيب صورة منه ليدون عليه ملاحظاته بعد الكشف على المتقدم كما هو مبين فى الصفحات من ٤٨٣ و ٤٨٤ ثم يرسل الى ادارة شئون الافراد لمطابقة هذه الملاحظات على الاشتراطات المحددة فى النموذج الذى تم فيه تحليل اشتراطات الوظيفة .

اتخاذ قرار التعيين :

تمكنا باتباع الخطوات السابقة من الحصول على بيانات عن أصلح المتقدمين لشغل وظائف المنشأة من حيث قدرتهم الفنية على أداء الاعمال وملاءمتهم الصحية ، ولكن كيف يمكن المفاضلة بين هؤلاء الا اذا كان عددهم كبيرا لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة .

مطالب الوظيفة من حيث الاشتراطات الصحية

اسم الوظيفة ____________   القسم الذى تتبعه ____________

اشتراطات تمليها طبيعة العمل

رقم	البيان		
١	رفع الأحمال أو الأشياء الثقيلة «بالكيلو»	٤ — ٥	
٢		٦ — ١٠	
٣		١١ — ٢٥	
٤		٢٦ — ٥٠	
٥		٥١ — ١٠٠	
٦		+ ١٠٠	١
٧	حمل الأشياء الثقيلة والمشى بها	١ — ٥	
٨		٦ — ١٠	
٩		١١ — ٢٥	
١٠		٢٦ — ٥٠	
١١		٥١ — ١٠٠	
١٢		+ ١٠٠	
١٣	شد بالأصابع		
١٤			
١٥	ضغط باليد		
١٦			
١٧	حمل تحت الإبط		
١٨			
١٩	حمل على الكتفين		
٢٠			
٢١	الجلوس أثناء العمل		
٢٢	معظم الوقت واقف أثناء تأدية العمل		
٢٣	المشى		
٢٤	الجرى		
٢٥	التسلق		
٢٦	استخدام الأرجل فى التسلق		
٢٧	استخدام الأرجل والأيدى		
٢٨	الضغط على الأشياء وأنت جالس		
٢٩	الضغط على الأشياء وأنت واقف		
٣٠	الانحناء		
٣١	الركوع		
٣٢	الانثناء		

اشتراطات تمليها ظروف العمل

رقم	البيان	
٣٣	طول النظر	
٣٤	قصر النظر	
٣٥	السمع	
٣٦	العمل داخل المبنى	
٣٧	خارج المبنى فى جو معتدل	
٣٨	خارج أو داخل المبنى فى جو حرارته	
٣٩	خارج أو داخل المبنى فى جو بارد درجته	
٤٠	التغير المفاجىء فى الحرارة	
٤١	الرطوبة	
٤٢	الجفاف	
٤٣	آلات وأدوات أو مواد تحركها	
٤٤	ماكينات تعرض مستخدميها للخطر إذا أسىء استعمالها	
٤٥	أدوات أو مواد حادة	
٤٦	أرض مكسرة	
٤٧	أرض مبلولة	
٤٨	خطر من تيار الكهرباء	
٤٩	تعرض للإصابة بحروق	
٥٠	متفجرات	
٥١	ضعف الإضاءة	
٥٢	ضعف التهوية	
٥٣	الاهتزازات	
٥٤	الضوضاء	
٥٥	يعمل شاغل الوظيفة مع بعض الزملاء	
٥٦	يعمل وحده فى مكان مستقل	
٥٧	تغيير الوردية	
٥٨	أخرى	
٥٩	أخرى	
٦٠	أخرى	
٦١	أخرى	
٦٢	أخرى	
٦٣	أخرى	

الاشتراطات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة

الاسم ________

ذكر □ أنثى □

تاريخ الميلاد / / ١٩

الوزن ________

الطول ________

رقم	الاشتراط	المدى
١	رفع الأحمال أو الأشياء الثقيلة « بالكيلو »	١ — ٥
٢		٦ — ١٠
٣		١١ — ٢٥
٤		٢٦ — ٥٠
٥		٥٠ — ١٠٠
٦		
٧	حمل الأشياء الثقيلة والمشي بها	١ — ٥
٨		٦ — ١٠
٩		١١ — ٢٥
١٠		٢٦ — ٥٠
١١		٥١ — ١٠٠
١٢		— ١٠٠
١٣	شد بالأصابع	
١٤		
١٥	ضغط باليد	
١٦		
١٧	حمل تحت الإبط	
١٨		
١٩	حمل على الكتفين	
٢٠		
٢١	الجلوس أثناء العمل	
٢٢	جلة الوقت واقف أثناء تأدية العمل	
٢٣	المشي	
٢٤	الجري	
٢٥	التسلق	
٢٦	استخدام الأرجل في التسلق	
٢٧	استخدام الأرجل والأيدي	
٢٨	الضغط على الأشياء وأنت جالس	
٢٩	الضغط على الأشياء وأنت واقف	
٣٠	الانحنـــاء	
٣١	الركوع	
٣٢	الانثناء	
٣٣	طول النظر	
٣٤	قصر النظر	
٣٥	السمع	

نتيجة الفحص الطبي لهذا الشخص :

١ — ________

٢ — ________

٣ — ________

٤ — ________

إمضاء الطبيب

التاريخ / / ١٩

	٣٦	للعمل داخل المبنى
	٣٧	خارج المبنى فى جو معتدل
	٣٨	خارج أو داخل المبنى فى جو حرارته
١	٣٩	خارج أو داخل المبنى فى جو بارد درجته
—	٤٠	التغير المفاجىء فى الحرارة
—	٤١	الرطوبة
	٤٢	الجفاف
	٤٣	الاستعداد أدوات مواد تتحرك فى المكان
	٤٤	ماكينات تعرض مستخدميها للخطر إذا أسىء استعمالها
	٤٥	أدوات أو مواد حادة
	٤٦	أرض مكسرة
	٤٧	أرض مبلولة
	٤٨	خطر من تيار الكهرباء
	٤٩	تعرض للاصابة بحروق
	٥٠	متفجرات
	٥١	ضعف الاضاءة
	٥٢	ضعف التهوية
	٥٣	الاهتزازات
—	٥٤	الضوضاء
—	٥٥	يعامل شاغل الوظيفة مع بعض الزملاء
	٥٦	يعمل وحده فى مكان مستقل
	٥٧	تغير الوردية
	٥٨	أخرى
	٥٩	أخرى

اشتراطات تمليها ظروف العمل

الخانات الفاضية تشير إلى إمكان تحمل الظروف
الأرقام بالخانات تشير إلى عدد الساعات العمل
— تشير إلى تعذر العامل تحمل هذه الظروف

يشير الفحص الطبي لهذا الشخص إلى :

١ — ________________

٢ — ________________

٣ — ________________

توقيع الطبيب   التاريخ   /   /   ١٩

تواجه المنشأة ، بعد تجميع هذه البيانات : مشكلتين ، رئيسيتين اولهما : وضع أساس للمفاضلة بين المتقدمين الذين ثبت من البيانات التى جمعت عنهم ومن الاختبارات أنهم يصلحون للعمل بالمنشأة ، وثانيهما : الاتفاق على من له سلطة اتخاذ القرارات النهائية الخاصة بالتعيين •

أما بالنسبة للمشكلة الاولى فقد تحل عن طريق التفضيل بين من ثبت صلاحيتهم على أساس السن باختيار صغار السن أو كبارهم لاعتقاد الادارة أنهم أكثر صلاحية من غيرهم • أو يتم التفضيل على أساس الجنس ، بحجة أن الوظائف تتطلب رجال أو سيدات ، أو على أساس ترتيبهم فى الامتحانات التى عقدت أو قد ترتب المجموعة حسب نتائج الاختبارات التحريرية ، حسب نتائج الاختبارات الشفوية ، حسب الدرجة عند التخرج ، حسب البيانات الواردة فى طلب التوظف ، ثم يؤخذ متوسط الترتيب كأساس للمفاضلة بين مفردات المجموعة ، ويرشح الاوائل فى المجموعة . على أن يحتفظ بأسماء الباقى لطلبهم اذا خلت بعض الوظائف المماثلة فى المستقبل •

أما بالنسبة للمشكلة الثانية فتتعلق بتحديد من له سلطة التوصية بالتعيين ومن يملك حق اصدار القرار النهائى ، بالنسبة للتوصية بالتعيين فيجب أن تتم بواسطة الادارة التى تشرف على تفريغ البيانات الخاصة بالمتقدمين وهى ادارة الافراد اذ أن هذه الادارة وحدها هى التى تشرف على كافة الاجراءات المتعلقة بعقد الاختبارات وتسجيل نتائجها ثم تحليلها •

أما فيما يتعلق باتخاذ القرار النهائى فيمكن أن يكون من اختصاص رئيس مجلس الادارة على أن يلتزم بالتوصيات التى أعدتها ادارة الافراد طالما أن هذه التوصيات مبنية على بيانات موضوعية وبعيدة عن تحيز شخصى •

الباب الحادى عشر

التخطيط للتدريب ـ متابعة تنفيذ البرامج وتقييمها

١ ـ اعداد وتدريب المديرين :

يحتاج المشروع فى تنظيمه لعلاقته بالعاملين ، بشكل يضمن الاستفادة من هذه العلاقة فى تحقيق المزيد من التقدم ، الى توفير كافة الظروف التى يمكن أن تساهم فى تدعيم كفاءة العاملين . ومن هذه الوسائل اعداد برامج التدريب التى تكفل تزويد العاملين فى مختلف الوظائف بمعلومات أو مهارات جديدة .

ويواجه أى مشروع فى محاولته تدبير المستوى المطلوب من الكفايات ، مشكلتين رئيسيتين : أولهما احتياجاته من كل نوع من المهارات والمستوى المطلوب من كل ، وثانيهما ، تحديد كيفية اعداد هذه المهارات . لذلك سنخصص هذا الفصل لعلاج هاتين المشكلتين . بحيث نشرح للقارىء كيفية اعداد برامج التدريب فى منشأته ومتابعة تنفيذ هذه البرامج وتقييم نتائجها .

اعداد ومتابعة برامج التدريب :

يتطلب تحديد احتياجات المشروع من المهارات ثم تحديد كيفية اعداد البرامج التى تكفل خلق هذه المهارات أن يحدد المشرفون على هذه العملية : المفهوم أو المعنى الحقيقى لعملية اعداد المهارات ، ثم الاهداف التى يجب أن تسعى الى تحقيقها عملية الاعداد هذه فى منشأتهم بالذات .

وفى ظل هذا الاطار من الفهم لعملية التدريب والاهداف التى يجب أن تتحقق فى منشأتهم بالذات ، يبدأ الاعداد لبرامج التدريب • وتتطلب عملية الاعداد هذه أن تحدد بوضوح الجهة المسئولة عن اعداد البرامج والاشراف على تنفيذه . تقدير احتياجات المنشأة ، اقناع مجلس الادارة والعاملين بالدور الذى يمكن أن تقوم به هذه البرامج فى خدمة مصالح الجميع . تحديد موضوعات الدراسة وطريقة التدريس ، اختيار الدراسة. اختيار المشتركين فى البرامج ، ثم توفير الضمانات للاستفادة من البرامج •

أخيرا تعتبر عملية اعداد المهارات الادارية أى المديرين مشكلة خاصة فى كل من الدول المتقدمة والدول النامية ، وقد بدأنا نواجه هذه المشكلة بعد الثورة الصناعية الجبارة التى تمت خلال العشر سنوات الماضية ، والتى تستلزم تكوين قاعدة كبيرة من المهارات الادارية • لذلك يجب أن نناقش هذا الموضوع بالتفصيل فى هذا الفصل •

المفهوم الحقيقى لعملية التدريب :

يقصد بالتدريب كل عمل من شأنه أن يؤدى الى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان المامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات فنية أو ادارية تحتاج اليها المنشأة أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التى لدى الافراد تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل ايجابى على ناتج عملهم •

وعلى ذلك يمكن أن يشمل التدريب :

١ ــ التعليمات ، التوجيهات والارشادات التى يعطيها الرئيس المباشر الى العامل الجديد ، وهذه عادة لاتزيد عن بيانات عن سياسات الشركة وقواعد العمل ومكان دواليب الملابس •

٢ ــ برامج اعداد الفنيين أو الخبراء والتى قد تستغرق عدة سنوات •

٣ — برامج لتعريف شاغلى الوظائف الرئاسية بالجديد فى فروع علم الادارة المرتبطة بأعمالهم أو لاعداد فئة يمكن أن تصلح اشغل الوظائف الادارية .

٤ — برامج تعد لمعالجة مشكلة معينة تواجه المنشأة ككل أو تواجه أحد الاقسام ، مثل برامج للتدريب على الصيانة ، برامج الارشاد الخاصة بمنع الحوادث أثناء العمل وبرامج تدريب رجال البيع وغيرها من البرامج الخاصة .

وعلى ذلك تختلف الاشكال التى يمكن أن تتخذها البرامج التى يطلق عليها برامج تدريبية باختلاف الهدف الذى تسعى المنشأة الى تحقيقه من ورائها فبعض المنشآت تعد برامج خاصة لتعريف الشخص الجديد فى المنشأة بالظروف التى سيعمل فيها ، اذ يحتاج هذا الشخص الى التوجيه والملاحظة أثناء الفترة الاولى للعمل حتى يعتاد على الظروف الجديدة التى سيعين فيها . ويهدف هذا التوجيه عادة الى تسهيل اندماجه مع الاشخاص الذين سيعمل معهم وتعريفه بظروف العمل فى المنشأة .

ويتم هذا التوجيه فى المنشآت الصغيرة أو فى تلك المنشآت التى يكون عدد التعيينات فيها محدود . أما فى المنشآت الكبيرة فتتم عملية التوجيه فيها بطريقة أعمق بحيث تتفق مع امكانيات الشركة . اذ تنظم مجموعة من المحاضرات عن الشركة وسياساتها وطبيعة الاعمال الموجودة فى الاقسام . كما توزع على العاملين الجدد نشرات تحتوى على بيانات كاملة عن دور العاملين فى المجتمع الاشتراكى ، أهداف خطة التنمية فى الدولة ، مدى ارتباط العمل فى الشركة بهذه الخطة ، سياسات ونظم العمل ، الخدمات التى تقدم وكيفية الاستفادة بها وغير ذلك من من المعلومات التى يمكن أن تفيد الشخص الجديد على التعود بسرعة على جو العمل .

كذلك قد تتضمن عملية التدريب اعداد البرامج التى تكفل اعداد الفنيين أو اعداد تخصصات معينة . اذ قد يحتاج الاشخاص الجدد الى

الالمام بالمشاكل الفنية التى قد تعترضهم قبل مواجهتها على الطبيعة عند استلام العمل ، خاصة اذا ما ترتب على الخطأ فى معالجة هذه المشاكل أخطار على العاملين • أو قد يحتاج بعض العاملين القدامى الى اعـداد فنى من نوع خاص للعمل على آلات جديدة حلت محل الآلات التى كانت مستخدمة من قبل أو اعداد فنى للقيام ببعض العمليـات التى أدخلت حـديثا •

ويتم هذا النوع من التدريب عادة فى المصنع أو فى ورشة خاصـة تابعة للمنشأة أو تابعة لاحدى المعاهد العلمية أو فى مراكز التـدريب ، حيث يعطى فيها المشتركين فى البرنامج دروس عملية فى ظروف ممـاثلة لظروف العمل الذى سيلحقون به كما يطلب منهم أداء أعمال مماثلة لتلك التى سيكلفون بها ، على أن تسجل أخطاءهم لتحليلهـا وتدريبهم على كيفية تفاديهـا •

كذلك يدخل تحت مفهوم التدريب البرامج التى تعد بقصد معالجة المشاكل التى يواجهها العاملون فى التنفيذ اما بسبب عـدم ادراكهم للاصول الفنية للاداء أو بسبب ترددهم فى استخدام القواعد الفنية التى تضمن تفادى هذه المشاكل • ويتم اعداد مثل هذه البرامج بعد دراسـة دقيقة لطبيعة المشاكل التى يواجهها العاملون ومدى تكرار هذه المشاكل، ثم عدد الاشخاص الذين يواجهون مثل هذه المشاكل •

كذلك تتضمن عملية التدريب اعداد البرامج التى تكفل خلق مهارات فى الشركة فى نواحى معينة ترى أنها فى حاجة اليها ، مثال ذلك برامـج أعداد الرؤساء لتولى المناصب الادارية فى المستقبل أو البرامج التى تعد بقصد تعريف بعض العاملين بالتقدم العلمى فى نواحى تهم عملهم اذ قد لا تسمح لهم ظروف العمل بمتابعة هذا التقدم ، بينما يسهل على الشركة أن تستعين بالخبراء فى هذه النواحى لنقل ما استجد فى العلم الى أذهان من يهمهم الامر من العاملين فيها •

الاهـداف التى تسعى لعملية التدريب الى تحقيقها :

تتحمل المنشأة فى اعداد وتنفيذ برامج التدريب بمبالغ يجب أن تحصل نظيرها على مقابل • ويتمثل هذا المقابل فى زيادة انتاجية الاشخاص الذين اشتركوا فى البرنامج أو تخفيض تكلفة الخدمات التى يقدمونهـا للمنشـأة •

ويتم تحقيق هذه الاهداف عن طريق تخفيض رقم العـادم أو التالف من المواد أثناء الاستخدام ، اذ أن هذا الرقم يتوقف على عـدة عوامل من بينها الاسلوب الذى يتبعه العامل فى معالجة هـذه المواد • فاهمال العامل أو عدم معالجته للمواد وفقا للاسلوب الصحيح لابد وأن يؤدى الى استخدام كمية من المواد أكبر من الكمية اللازمة لاتمـام العمـل المكلف به •

وعلى ذلك تخصص البرامج لاكساب العامل الجديد منذ التحاقه بالخدمة بعادات معينة فى العمل شأنها أن تساعده على استخدام المـواد بشكل يضمن تخفيض التالف الى أقل قدر ممكن •

ويتحقق هذا الهدف أيضا عن طريق تحسين طريقة العمل اذ يوجه العامل ويدرب على استخدام طرق معينة فى القيام بكل من الاعمـال المطلوبة منه بعد أن يثبت أن هذه الطرق تضمن اتمام المطلوب وفقـا للمواصفات المحددة وفى أقل وقت ممكن •

كذلك يساهم التدريب فى معالجة أسباب الانقطاع عن العمـل والتغيب اذ أن السبب فى بعض حالات الانقطاع أو التغيب يرجع الى عدم رضاء بعض العاملين عن أعمالهم أو عن الظروف التى يعملون فيها • وقد يرجع عدم الرضاء هذا الى عدم اتقانهم للاسلوب الواجب أن يتبع فى أداء أعمالهم ، أو الى أنهم قد ألحقوا بأعمال لا تتفق مع استعدادهم • ولذلك تكشف برامج التدريب عن هذه الاسباب وتحاول أن تضـع الحلول المناسـبة لها •

وتساعد برامج التدريب أيضا على تخفيض مدة التمرين بالنسبة للعمال الجدد اذ أن كل شخص جديد مهما كانت مدة خدمته وثقافته يحتاج الى فترة للالمام بظروف الوظيفة التى التحق بها • ويعتمد فى هذا اما على نفسه أو على الارشادات والتوجيهات والمعلومات التى تعطى له من قبل الشركة • ولاشك أن هذه المعلومات والارشادات ان وجدت تقلل من هذه الفترة وتعاونه على اتقان عمله على الوجه المطلوب بأسرع ما يمكن •

كذلك تساهم برامج التدريب فى تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء • اذ أن تدريب العامل والاطمئنان الى مهارته يعفى الرئيس من مسئولية متابعة أعماله باستمرار • كذلك يقلل من عدد وظائف الاشراف اللازمة وبالتالى من تكلفة هذه الوظائف •

وعن طريق برامج التدريب أيضا يمكن أن تخفض تكاليف صيانة الآلات واصلاحها • اذ أن عطل الالات أو بقاءها صالحة للاستعمال يتوقف على طريقة تشغيلها (الى جانب المقدرة الفنية للالة) اذ من الممكن أن تتعطل الآلة أو تقصر المدة التى يمكن أن تظل خلالها صالحة للاستعمال نتيجة لعدم المام العامل بالطريقة السليمة لتشغيلها • وعلى ذلك فان تدريب العامل على الطرق المثلى لتشغيل الآلات يوفر الكثير من نفقات الصيانة والاصلاح •

والى جانب ذلك تساهم برامج التدريب فى تحسين جودة السلعة أو الخدمة المنتجة ذلك لان هذه الجودة تتوقف الى حد كبير على المجهود الذى يبذله العامل • ففى البنوك مثلا تتوقف الخدمة التى تقدم للعملاء، الى حد ما ، على الطريقة التى يعامل بها الموظفون عملاء البنك • ولاشك أن معاملة العملاء بالاسلوب الذى يرتضونه يتوقف الى حد ما على نوع الارشادات ، التوجيهات التى تعطى اليهم فى هذا المجال •

اعداد برامج التدريب :

ظل هذا الاطار من المفهوم لمعنى التدريب وأهدافه تبدأ عملية اعداد

برامج التدريب للمنشأة أو المجموع من المنشآت لها نفس لاحتيـاجات وترغب فى تحقيق نفس الاهداف • فكيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها •

لانستطيع أن نقدم للقارىء شكلا نموذجيا لبرامج التدريب يمكن أن يطبق فى جميع المنشـآت بلا اسـتثناء ، اذ أن الشـكل الذى يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق جميعا بظروف المنشأة أو المنشـآت التى سيوضع لها البرنامج •

الا أنه من الممكن القول بصـفة عامة بأن اعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من الخطوات أهمها :

١ ــ تحديد الجهة التى ستكون مسئولة عن الاشراف على هـذه البرامج فى مراحل الاعداد والتنفيذ والمتابعة •

٢ ــ تقدير الاحتياجات للتدريب وبالتالى أشكال البـرامج التى يمكن انشـاءها •

٣ ــ اقناع مجلس الادارة والعاملين بأهمية التدريب •

٤ ــ تحديد الموضوعات التى سيتضمنها البرنامج •

٥ ــ اختيار المدربين أى أعضاء هيئة التدريس •

٦ ــ تحديد مكان التدريب •

٧ ــ تحضير جداول الدراسه •

٨ ــ اختيار المشتركين فى البرنامج •

٩ ــ توفير الضمانات للاستفادة من البرنامج •

١ ــ تحديد الجهة المسئولة عن اعداد البرنامج والاشراف عليه :

تختلف الجهة المسئولة عن التدريب باختلاف ظروف المنشأة ، وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسئولة عن عملية التدريب ، ففى بعض المنشآت تجد أن المسئول عن عملية التدريب أولا وأخيرا هم الرؤسـاء

المباشرين اذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيهم ومعالجة مشاكل العمـــــل أولا بأول • ويمتاز هذا الشكل بأنه واقعى اذ يتم التدريب هنا بواســطة أكثر الاشخاص فهما لظروف العمل وأقربهم الى العامل •

الا أن ترك المسئولية فى يد الرئيس المباشر ليحدد احتيـــاجات مرؤوسيه للتدريب يعنى بالضرورة أن كلا منهم لديه الاستعداد الكــافى للقيام بهذه المهمة • الا أن الواقع يشير الى خلاف ذلك تمــاما ، اذ أن بعضهم فقط يدرك أهمية التدريب • هذا فضلا عن أن هذا الاســـاوب يفترض أن الرئيس المباشر يصلح لان يكون معلم وقادر على توجيـــه مرؤوسيه • وأخيرا قد يعتبر بعض الرؤساء عملية التدريب عبء جديد عليهم يلهيهم عن القيام بالاعمال الاخرى المسئولين عنها قبل الادارة •

وقد تعهد الادارة للرئيس المباشر بممهة التدريب على أن تنشـــأ وظيفة أخصائى للتدريب بالشركة تابع لادارة الافراد وتكون مهمتـــه تقديم كافة أنواع المعرفة التى يطلبها هؤلاء • والواقع أن المهمـــــة الاساسية لهذا الاخصائى تنحصر فى اعداد هؤلاء الرؤساء ليـــكونوا معلمين ناجحين •

والعيب الرئيسى لهذا الاسلوب يتركز فى مطالبتـــه كل رئيس أن يخصص جزء من وقته لحضور فصول التعليم التى يعقدها الاخصـــائى لتزويد الرؤساء بالارشادات اللازمة للتدريب ، وقد يكون هذا الوقت على حساب الوقت المخصص لتصريف الامور المسئول عنها بصفة أساسية •

وقد تنشأ الادارة وحدة أو مركز للتدريب يتولى اعـــداد كافة البرامج التى تكفل الوفاء باحتياجات الاقسام أو بتلك التى قد يطلب منهم اعدادها ولاشك أن هذا الشكل يضمن أن يتم التدريب على مستوى عال اذ سيشرف عليه اناس متخصصين ومتفرغين لهذه العملية •

الا أن الصعوبة أو العقبة الرئيسية التى تواجه هذا الاسلوب تنصب على كيفية متابعة مثل هذه البرامج ، اذ فى حين تتولى جهة معينة الاشراف على التدريب ، يقوم الرؤساء كل فيما يخصه بمتابعة نتائج البرامج •

٢ ـ تقدير احتياجات المنشـــأة :

لتقدير احتياجات المنشأة لبرامج تدريب من نوع معين ، يجب أولا أن نبدأ بتحديد الاهداف التى ترى الادارة أنه من الضرورى أن تحقق من وراء مثل هذه البرامج ، اذ أن هذه الاهداف بطبيعتها تحدد شــــكل البرنامج ومحتـــــويته •

وبمجرد أن يتفق على هذه الاهداف مع مجلس الادارة يبـــــدأ المسئول عن التدريب فى تجميع البيانات من كل الاقسام عن :

١ ـ المشاكل التى يواجهها كل منهم والعوامل التى تســــببت فى خلق هذه المشاكل •

٢ ـ المهارات والتخصصات الموجودة فى كل قسم واستعداد كـــل منها لمواجهة ظروف العمل الذى تكلف به •

٣ ـ احتياجات كل قسم لانواع أخرى من المهارات خـلاف تلك الموجودة لديه •

ويتم جمع هذه البيانات من عدة مصادر ، أولهما الاجتماعات التى يعقدها المسئول عن التدريب مع رؤساء الاقسام أو مديرى الادارات ، اذ أن هؤلاء بحكم عملهم يعرفون تماما أنواع المشاكل التى تواجه العمـــل فى أقسامهم وكذلك أوجه النقص فى المهارات التى تستلزمها طبيعة العمل•

كذلك يتم تقدير هذه الاحتياجات على ضوء البيانات والاحصاءات الموجودة فى الشركة عن الانتاج ، التكاليف ، عدد حالات ترك العمـــل ، الوظائف الشاغرة بالمنشأة والاشتراطات الواجب توافرها فى شاغليهـــا ، حوادث العمل ، الاحصاءات المسجلة عن العطلات فى الآلات ، التألف من المواد أثناء التشغيل ، عمليات التوسع المتوقعة ، الدراسات التى تكون قد أعدت عن أداء ورغبات العاملين وشكاواهم •

أخيرا ، يستعين المسئول عن التدريب فى تقدير احتياجات المنشأة بالدراسات التى يعدها عن التطورات الحديثة فى المجالات العلمية المرتبطة

بالعمليات التى تقوم بها المنشأة وبالموضوعات التى تتضمنها برامج التدريب التى تعقد فى الشركات الاخرى بالجمهورية العربية أو فى الدول التى سبقتنا فى هذا المجال •

٣ ـ اقناع مجلس الادارة والعاملين بأهمية التدريب :

يتوقف نجاح برامج التدريب التى تعقد فى أى منشأة على عوامل ثلاث : أولهما ، مقدار التأييد الذى يلقاه البرامج من الادارة ، ثانيهما ، محتويات البرامج ، وأخيرا ، استعداد العاملين فى المنشأة لتقبل هذه البرامج •

نقصد بالادارة هنا مجلس الادارة والمسئولين عن جميع الادارات ، اذ من المفروض أن هؤلاء يمثلون القادة بالنسبة لمجموعة العاملين فى المنشأة ، فضلا عن أنه من الضرورى احترام توصياتهم والاخذ بها ، وعلى ذلك ينتظر أن تؤثر وجهة نظر بعضهم أن لم يكن كلهم على اتجاهات العاملين بالنسبة للبرنامج •

والى جانب ذلك يحتاج تنفيذ برامج التدريب الى تسهيلات اما متعلقة بتفريغ الاشخاص الذين سينتظمون فى البرنامج أو خاصة بالبيانات التى تستخدم فى تقدير الاحتياجات : وللحصول على مثل هذه التسهيلات لابد وأن يقتنع رجال الادارة بمثل هذه البرامج •

كذلك يتأكد هذا الاقتناع باشتراك كبار المسئولين فى الشركة أنفسهم فى بعض البرامج ، كبرامج تدريب المديرين أو البرامج الثقافية العامة ، اذ بهذا يؤكدون للجميع أنهم . بالرغم من وصولهم الى أعلى مستوى فى الشركة ، لاينكرون الدور الذى يمكن أن تساهم به مثل هذه البرامج فى تزويدهم بالجديد من المعلومات أو الخبرات •

وقد يتأكد هذا الاقتناع أيضا باشراك المسئول عن التدريب فى جلسات مجلس الادارة التى تبحث فيها خطط المشروع ، وبذلك يتاح له الفرصة لكى يشرح لاعضاء المجلس الدور الذى يمكن أن تساهم به

البرامج التى يعدها فى انجاز هذه الخطط • أخيرا يثبت هذا الاقتناع باستعداد الادارة لتحمل كافة النفقات اللازمة لانشاء البرامج ونجازها على الوجه الاكمل •

لنترك العامل الثانى لنعالجه بشكل تفصيلى فيما بعد ولنناقش الآن كيفية اقناع العاملين بالبرامج التى تعقد لهم •

نود أولا أن نقطع بأن اقناع العاملين بهذه البرامج له الاهمية الاولى فى نجاحها • مثلها مثل أى نوع من التعليم يتوقف درجة استفادة الطلبة منه على استعداد الطلبة لقبوله • فالطالب الغير مقتنع بالمادة التى يدرسها أو الذى ليس لديه الاستعداد لدراستها لا يمكن وأن يستفيد من الجهود التى تبذل فى تدريسها • وأضف الى ذلك أن مهمة الاقناع هنا للعامل أصعب اذ أن حضور مثل هذه البرامج قد يكون اختياريا كما أن التقصير فى متابعتها لا يرتب عليه جزءا مباشر •

ويتوقف اقتناع هؤلاء بالبرامج على درجة استعدادهم الشخصى لتقبل معلومات جديدة أو لاصلاح اخطاءهم • فهناك أشخاص بطبيعتهم لايميلون الى قبول معلومات جديدة ولا يقبلون أى توجيه حتى بالنسبة لاخطاءهم الواضحة ، بينما نجد أشخاص آخرين راغبين دائما فى الحصول على المزيد من المعلومات والتعرف على أخطاءهم •

ومن الضرورى أن يستمر هذا الاقتناع أثناء حضورهم البرنامج أيضا ، ويتحقق هذا بطبيعة الحال اذا أدرك المشتركون فيه أنهميستفيدون بحق من الموضوعات التى تدرس • وعلى ذلك يحب أن تختار هذه بدقة وبشكل يتفق مع احتياجات المشتركين • والى جانب ذلك يجب أن يبذل أعضاء هيئة التدريس مجهودا غير عادى خلال الايام الاولى للبرنامج لتثبيت الاقتناع المبدئى الذى تم قبل بدىء البرنامج •

كذلك يتوقف اقتناع العاملين بالبرنامج على تقديرهم للفوائد المتوقع أن يحققوها من وراء الاشتراك فيها • وعلى ذلك من الضرورى أن تحدد

هذه الفوائد وتشرح للاشخاص المتوقع أن يتم اختيار أعضاء البرنامج من بينهـــــم •

تحديد الموضوعات التى يتضمنها البرنامج :

بمجرد أن تحدد الاحتياجات ويتم اقناع الادارة والعــاملين بأن الوفاء بها لا يمكن وأن يتم الا عن طريق برامج معينة للتدريب ، يبــدأ المسئول عن التدريب فى أولى الخطوات الايجابية وهى تحديد محتويات البرنامج من ، موضوعات يمكن بمعالجتها أن تحقق أهدافه •

ولما كانت هذه الموضوعات مرتبطة بتحقيق هــدف معين يختلف من منشأة الى أخرى • فمن الضرورى أن نبين بوضوح أنه من المتعذر تحديد موضوعات معينة يكن أن يتضمنها برنامج معين للتدريب ، اذ أن تحديد هذه الموضوعات مرتبط بالدراسة التى تعد عن المشاكل التى يراد للبرنامج علاجها أو المهارات التى ستساهم البرامج فى تكوينها ، وهذه تختلف من منشأة الى أخرى •

كل ما نستطيع أن نوصى به هو أن تحدد هذه الموضـــــوعات بدقة بحيث تتضمن تلك المرتبطة بالهدف المحدد للبرنامج فقط بمعنى أن نتجنب اضافة موضوعات لا علاقة لها بالبرنامج لان وجودها من شأنه أن يخلق نوع من الملل لدى المشتركين فى البرنامج وبالتالى يؤثر على نتائجه •

ومن الضرورى أيضا أن تحدد محتويات كل موضوع بالتفصيل اذ قد يظهر من عنوان الموضوع أن له علاقة وثيقة بالبرنامج فى حين لاتخدم التفاصيل هذه الاغراض أو قد لا ترتبط بها على الاطلاق •

ويرتبط بعملية تحديد الموضوعات أيضا تحديد طريقة التدريس أو الاسلوب الذى سيتبعه أعضاء هيئة التدريس فى نقل المعـــــلومات المشتركين فى البرنامج وبطبيعة الحال يمكن اختيار واحد أو أكثر من الآساليب الاتية :

١ ــ المحاضرات :

وتستخدم اذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوبا معينا فى عرض هذه المعلومات . أو اذا كانت هذه المعلومات تتضمن جانب احصائى أو رياضى ، أو اذا كانت من النوع الذى يحتاج الى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهما لهذه المعلومات .

٢ ــ الحالات العملية :

وتتمثل الحالة فى مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه المنشأة أو مشروع يراد اتخاذ قرار بشأنه ، ويطلب من الحاضرين مناقشة هذه البيانات وتحديد توصياتهم بالنسبة للمشكل أو المشروع .

ويعتبر هذا الأسلوب من أنجح وأحسن أساليب التدريب ، اذا أحسن استخدامه ، لأنه يضمن توصيل المعلومات المطلوبة بسهولة ، اذ من الممكن أن تتضمن الحالة ، علاوة على مشاكل من الواقع العملى ، معلومات جديدة على الحاضرين . كذلك يساعد الاشتراك فى مناقشة الحالة على تثبيت هذه المعلومات والاستفادة من آراء وتجارب الآخرين وتكوين العقلية التحليلية والتعود على النظرة بعمق الى المشاكل والمشروعات المطلوب دراستها .

غير أن نجاح هذا الاسلوب مشروط بشرطين رئيسين : أولهما ، فهم الاستاذ أو المدرب للاسلوب وقدرته على ادارة المناقشة بشكل يمكن معه أن يستفيد كل شخص منها ، وثانيهما ، استعداد المشتركين فى البرامج أنفسهم للمساهمة بشكل ايجابى فى المناقشة والتحضير من غير أوقات البرنامج .

٣ ــ التدريب العملى على القيام بأعمال معينة :

قد يتم التدريب أيضا عن طريق تكليف المشتركين فى البرنامج بالقيام بالاعمال المطلوب اكسابهم مهارة فيها ومراقبهم اثناء فترة التدريب

لتصحيح الاخطاء التى يرتكبونها أو تزويدهم بالتوجيهات اللازمة لاعداد هذه المهارة •

وبديهى أن اختيار أسلوب أو أكثر لبرنامج معين يتوقف على الهدف من البرنامج وطبيعة الموضوعات التى تدرس • اذ لا يعقل أن نقتصر بالنسبة لموضوع مثل استخدام الاساليب الاحصائية على طريقة الحالات فقط ، اذ من الضرورى أن يسبق الحالات بعض المحاضرات تعالج الاســاس الرياضى والأدوات الاحصائية المستخدمة •

أخيرا يجب أيضا أن تحدد عدد الساعات التى ستخصص لكل من الموضوعات التى يتضمنها البرنامج اذ أن نقص أو زيادة العدد المخصص من الساعات لاى موضوع يؤثر على النتائج المتوقعة • ذلك لان تحديد عدد من الساعات لأحد الموضوعات بأقل من القدر اللازم لا يعطى الاستاذ الفرصة الكافية لعرض موضوعه بشكل سليم ، كما أن زيادة عدد الساعات الموجودة لاحدى الموضوعات يخلق شعور بالملل لدى الطلبة •

٤ ــ اختيار المدرسين أو أعضاء هيئة التدريس :

يتوقف نجاح أى برنامج للتدريب على لدى سلامة القرار الــذى اتخذ بالنسبة لتكوين أعضاء هيئة التدريس والمدربين اذ أن هؤلاء يمثلون الوسيلة التى سيتم عن طريقها نقل المعلومات أو تكوين المهارات • وبطبيعة الحال اذ كانت الوسيئلة غير مناسبة فلابد وأن تكون النتائج غير مناسبة وتواجهنا عند اختيار أعضاء هيئة التدريس مشكلتين رئيسيتين أولهــا : تجديد الشروط الواجب توافرها فيمن يعهد اليهم بالتدريس ، وثانيهما المفاضلة بين الاعتماد على الكفايات الموجودة بالمنشأة وبين اختيار أعضاء هيئة التدريس من خارج الشركة •

ففى اختيار أعضاء هيئة التدريس والمدربين يراعى شرطين رئيسيين :

١ ــ مؤهلات الشخص اذ يجب أن تتفق هذه مع احتياجات البرنامج ذلك لأن كل موضوع يحتاج الى مؤهل أو خبرة من نوع خاص • وعلى

ذلك يتحدد نوع المؤهل وفقا لطبيعة الموضوعات التى سيتضمنها البرنامج•

٢ ــ شخصية الاستاذ ، اذ أن مثل هذه البرامج والاستفادة منهـا عادة مايكون اختيارى ، ولذلك لابد وأن تكون شخصية الاستاذ مقنعـة للحـاضرين بالبقاء فى البرنامج • ونقصـد هنا بشخصية الاسـتاذ مقدرته على نقل المعلومات بوضوح للحاضرين ، واقناعهم بالاصـغاء والالتفات اليه طوال المدة المخصصة له •

أما بالنسبة للمشكلة الثانية فيتوقف القرار فيها على نوع الموضوع التى يتضمنها البرنامج وعلى قدرة الكفايات الموجودة على معالجة هـذه الموضوعات فاذا وجدت مثل هذه الكفايات فمن الاسراف الاعتماد على غيرها فى التدريس • أما اذا كانت غير موجودة أو اذا تبين أنه من الممكن الحصول على نتائج أفضل اذا ما اعتمدنا على مجموعة من الكفـايات التى لاتعمل بالمنشأة فيجب أن تعتمد عليها اما كلية أو بشـكل جزئى باشراكهـا مع الكفايات الموجودة بالمنشاة فى هيئة التدريس •

ولضمان سلامة الاختيار لاعضاء هيئة التدريس يجب أن يكون لدى المشرفين على عملية التدريب حصر شامل لجميع الكفايات الموجودة بالمنشأة وخارجها وفى جميع المجالات • كذلك يجب أن يكون لديهم بيانات عن مدى نجاح كل من هذه الكفايات فى الأعمال التى يكلفون بها وفى تكوين علاقات طيبة مع الأشخاص الذين يعملون معهم •

٥ ــ تحديد مكان التدريب :

يتطلب اعداد برامج التدريب أيضا تحديد المكان الذى سيعقد فيـه البرنامج ثم اعداد الجدول اليومى للدراسة •

أما بالنسبة المكان فيفاضل المسئول عن التدريب دائما بين احتمالين : أن تعقد البرامج فى مكان يخصص لها فى مبانى الشركة أو تعقد فى مكان خارجى تتوافر فيه الاستعدادات الكافية ، مثل الجامعات ، أو أحد المعاهد التدريبية •

وتتم المفاضلة هنا على أساس نوع البرنامج المراد عقده . فاذا كان من النوع الذى يتطلب من المشتركين تدريبا عمليا عــلى بعض الماكينات أو العمليات فلابد وأن يعقد فى الشركة . أما بالنسبة للبرامج التى تتوافر كافة الامكانيات اللازمة لعقدها لدى أى هيئة خارجية فمن الافضل للشركة أن تلجأ الى هذه الهيئة لمعاونتها فى تحديد المكان اللازم للبرنامج الــذى تنوى عقده .

وقد تلجأ بعض المنشآت أو الهيئات الى عقد برامج التدريب لرؤساء الأقسام والمديرين فى مكان بعيد عن جو العمل وفى نفس الوقت يشجع على التعليم ، فيختار أحد الفنادق البعيدة عن المدينة وتجهز فيها قاعة خاصة ، للمحاضرات أو الاجتماعات يعقد فيها البرنامج . وقد جرب هذا الأسلوب فى الولايات المتحدة وأوربا ثم فى مصر فى السنوات الأخيرة .

الا أن الاعتراض الرئيسى على هذا الأسلوب هو ارتفاع تكلفته اذ تتحمل المنشأة بتكلفة الاقامة الكاملة لكل مشترك فى البرنامج والتى تصل الى ستة جنيهات فى المتوسط فى حين من الممكن تدبير أماكن مريحــة وبعيدة عن جو العمل وفى نفس الوقت لاتحمل المنشأة بهذا القدر من التكلفة.

المهم فى المكان الذى سيخصص للتدريب أن يكون مريحا ومشجعــا على الحضور وأن تتوافر فيه جميع الامكانيات التى يحتاجهــــا كل من الاساتذة والمشتركين فى البرنامج .

٦ ــ تحضير جدول الدراسة :

تتضمن عملية اعداد البرنامج أيضا تحضير جدول الدراسة أى عدد المحاضرات أو الاجتماعات اليومية ثم المدة المخصصة لكل ومواعيد الابتداء كل يوم .

يرتبط تحديد مواعيد المحاضرات بوقت الفراغ المتاح للمشتركين فى البرنامج والذى يمكن تخصيصة للدراسة . وعلى ذلك يجب أن تقرر الادارة أولا ما اذا كانت ستقرر مبدأ تفرغ المشتركين فى برنامج التدريب

أم ستلزمهم بالقيام بمهام وظائفهم فترة أثناء فترة التدريب •

والواقع أن الخبرة تشير الى ضرورة تفرغ المشتركين فى برامج التدريب للدراسة اذ أن ذلك يضمن الى حد ماتركيز جهودهم على البرنامج والاستفادة منه الى أقصى حد ممكن • هذا فضلا عن أن المجهود الذى يبذله المنضمون للبرنامج يوجه الخدمة الشركة ومصالحها شأنه فى ذلك شأن المجهود الذى يبذل فى العمل اليومى ، بل على العكس من الممكن أن تستفيد الشركة أكثر من المجهود الذى يبذل فى برامج التدريب •

واذا استقر الرأى على تفرغ المشتركين للتدريب من الممكن أن يبدأ اليوم الدراسى فى التاسعة صباحا ولمدة أربع ساعات يوميا موزعة على موضوعين فقط بحيث يخصص لكل منها مدة لاتقل عن ساعتين •

وقد اشترطنا أن تقتصر فترة الدراسة على فترة الصباح ولمدة محدودة حتى يتفرغ المشتركون الى الواجبات التى يكلفون باتمامها على انفراد أو فى جماعات • كذلك اشترطنا ألا يقل مايخصص للموضوع عن ساعتين حتى يتوافر الوقت الكافى لمناقشة الحالات ، اذ من المعروف أن عرض الموضوع باستخدام أسلوب الحالات يستلزم وقت أطول مما لو عولج عن طريق المحاضرات •

٧ ــ اختيار الطلبة :

يواجه المسئول عن برامج التدريب فى تحديده للاشخاص الذين يصلحون للاشتراك فى البرنامج عدة مشاكل أهمها : تحديد العدد الذى يمكن للبرنامج استيعابه ، تحديد المستوى أو المستويات التى سيتم الاختيار منها ، ثم اختيار الاشخاص الذين سيقبلون فى هذا البرنامج •

أما بالنسبة للعدد الذى يمكن قبوله فى البرنامج فيتأثر بعاملين : أولها الامكانيات المتاحة من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس والمكان المخصص للتدريب • فصغر المكان وقلة عدد أعضاء هيئة التدريس يستلزمان بطبيعة الحال أن يكون العدد محدود • وثانى هذه العوامل ، نوع

الموضوعات التى يتضمنها البرنامج وطريقة معالجتها ، فاذا كانت الموضوعات عملية بطبيعتها أو يستلزم تدريسها استخدام طريقة الحالات فيجب أن يكون العدد محدود حتى تتاح الفرصة لكل مشترك أن يساهم بشكل ايجابى فى المناقشات •

أما بالنسبة للمستويات التى يمكن أن تجمع فى برنامج واحد فهناك اتجاهين : أولهما يشير الى ضرورة تكوين المجموعة المشتركة فى البرنامج من أشخاص يمثلون جميع المستويات ، فاذا كان هناك برنامج لتدريب الرؤساء مثلا ، يجب أن تضم أشخاص من المشرفين المباشرين ثم بعض رؤساء الأقسام وبعض مديرى الادارات ويبرر أصحاب هذا الرأى ذلك التشكيل على أساس أنه أكثر ديمقراطية وفائدة من غيره ، اذ يجمع فى برنامج واحد مجموعة من الخبرات المتنوعة .

أما الاتجاه الثانى فيوصى بتشكيل المجموعة من الاشخاص الموجودين فى مستوى واحد • على أساس أن هذا يخلق مجموعة أكثر تجانسا ويفسح المجال لكل فرد فيها لكى يعبر عن رأيه بصراحة •

وفيما يتعلق باختيار الأشخاص فقد يكون اجباريا أن تلزم الادارة الأشخاص الذين يشغلون وظائف معينة أو الذين تنطبق عليهم شروط خاصة بحضور برامج تدريب معينة • مثل ذلك الفنيون المسئولون عن عمليات أو وحدات جديدة ليس لديهم سابق معرفة بها ، أو الموظفون الجدد بمجرد التحاقهم بخدمة الشركة • وقد يكون الانضمام للبرنامج اختياريا اى يعلن عن البرنامج ثم يطلب من الراغبين التقدم بطلباتهم خلال مدة معينة ثم تصفى الطلبات على أساس مواصفات معينة تحدد وفقا لطبيعة البرنامج • ويجعل الانضمام الى البرنامج اختياريا عادة اذا وجد المسئولون عن التدريب أنه يفيد مجموعة محددة من العاملين بالمنشأة فقط ، هى المجموعة التى تتوافر فيها شروط معينة وترغب فعلا فى الحصول على هذا النوع من التدريب ، أو اذا كانت المنشأة فى حاجة الى عدد محدود من المهارات التى يمكن خلقها عن طريق البرنامج فى حين

أنه من المتوقع أن يتقدم عدد كبير للانضمام اليه • كذلك يستخدم الاسلوب الاختيارى اذا شعر المسئول عن البرنامج أن الفائدة المتوقعة من البرنامج تتوقف، على حد كبير على استعداد الشخص ورغبته مختارا فى الحصول على المزيد من الثقافة أو نوع جديد من المهارة •

٨ ــ توفير الضمانات للاستفادة من البرنامج ــ الحضور وتقييم جهود المشتركين :

اذ كان لأى برنامج نعمل فى أى مجال أن ينجح فيجب أن توضع قواعد لتنفيذه وأن تطبق هذه القواعد دون استثناء • ومن هذه القواعد نسبة الحضور • اذا لا يعقل أن يترك للمشتركين الحرية فى الحضور كيفما شاءوا ؛ ماداموا قد قبلوا مبدأ الاشتراك فى البرنامج • هناك باستمرار أمام المشتركين فى البرناج أمرين لا ثالث لهما اما الالتزام بالقواعد الموضوعة للحضور أو الانسحاب من البرنامج •

ويؤكد الكاتب ضرورة الالتزام بنسبة حضور ١٠٠٪ مادام الطالب متفرغا ، كما يؤكد أهميه عدم السماح بأى استثناء لأى سبب كان • اذ أن وضع هذه الاستثناءات هو بمثابة الباب لهدم القواعد التى وضعت بالتالى لفشل البرنامج هذه الاعذار لاتوجد الا فى البرنامج التى نقدمها ولم نرى لها مثيلا فى الخارج ، فطوال سنوات الدراسة للكاتب بالخارج وزيارته لبرامج التدريب المختلفة لم يرى الا حالات بسيطة للتخلف عن المحاضرات أو المناقشات وقد اعتبرت هذه الحالات بالرغم من عدم تكرارها بمثابة مؤشر لعدم الرغبة الجدية فى الاستمرار فى البرنامج ولذلك فصل أصحاب هذه الحالات على الفور •

الى جانب القواعد الخاصة بالحضور ، يجب أن توضع قواعد خاصة بالواجبات التى يكلف بها الحاضرون ، خاصة بالنسبة لمواعيد تسليمها اذ يجب أن يلتزم كل فرد فى البرنامج بهذه المواعيد ، والا يسمح بأى تأخير مهما كان السبب • ويجب أن تحدد هذه الواجبات فى بداية البرنامج

كما تحدد أيضا مواعيد تسليمها أى يسلم للطالب جدول الواجبات التى سيكلف بها طوال البرنامج وموعد تسليم كل منها •

كذلك يجب أن يوضع نظام نتقييم المجهود الذى بذله كل من المشتركين فى البرنامج بحيث يأخذ فى الحسبان ثلاث نواحى رئيسية : الواجبات والاعمال التى أنجزها الفرد طوال مدة البرنامج ، اشتراكه فى المناقشات التى أثيرت أثناء البرنامج ، ثم الدرجة التى حصل عليها فى الاختبار الذى عقد فى نهاية البرنامج •

اعداد وتدريب المديرين :

يحتل موضوع اعداد وتدريب المديرين أهمية خاصـــة فى الوقت الحالى ، اذ تشير البيانات والاحصاءات الموجودة عن قطاع الصـــناعة والخدمات الى الحاجة الماسة لاعداد مجموعة من المهارات الادارية تستطيع أن تفى باحتياجات خطة التنمية الثانية • ويزيد من أهمية الموضوع أن الحاجة الى هذه المجموعة أصبحت عاجلة بعد هذا التوسيع المنتظم فى كل من قطاعى الصناعة والخدمات •

للوصول الى نتائج محددة بالنسبة لتكوين هذه المجموعة من المهارات فى المرحلة القادمة يجب أولا أن نتعرف على تجربة الدول التى سبقتنا فى مواجهة هذه المشكلة سواء كانت من الدول المتقدمة أو النامية لكى نستفيد من هذه التجارب من حيث تفادى الاخطاء التى ارتكبت فيهـــا ؛ على أن نوصى بنتائج محددة وواقعية تتفق مع ظروفنا •

أولا ـــ تدريب المديرين فى الدول المتقدمة :

تقسم برامج تدريب المديرين فى الدول المتقدمة اقتصاديا الى قسمين : الأول : يضم برامج يكون هدفها الاعداد الكامل لمجموعة مـــن المهارات يمكن أن تشغل الوظائف الادارية فى المستويات المختلفة ويكون من بينهم مدير المستقبل ؛ وهؤلاء يختارون ممن لديهم الطموح والاستعداد

ستوى الوظائف الادارية : بمعنى أن يدرس المشترك فى هـذا البرنامج الكيفية التى تدار بها أوجه النشاط المختلفة فى المنشأة التى قد يعمل بهـا (ادارة الانتاج ، ادارة المبيعات ادارة شئون الافراد ، ادارة النـواحى المالية والرقابة) على أن تخصص فترة ليست بالقصيرة فى البرنامج للربط بين السياسات التى ترسم فى كل من الفروع السابقة •

ويتميز هذا النوع من البرنامج بأنه تفصيلى ويعالج كل موضـوع ويستغرق فترة من الزمن تتراوح ما بين سنة وسنتين من الدراسة المبنية على التفرغ ، يعود بعدها الأشخاص الذين تم تدريبهم الى منشاتهم لتطبيق ما تعلموه بعد تحويره بما يتلاءم مع ظروفهم الخاصة •

وترجع الحاجة الى اطالة فترة البرنامج الى الأسباب الآتية :

١ ــ أثبتت التجارب أنه من الضرورى لكل من يطمع فى شغل وظيفة ادارية رئيسية أن يلم بالكيفية التى تدار بها أوجه النشـاط المختلفة فى المنشأة التى سيعمل فيها •

٢ ــ بعد أن تتم الدراسة الجزئية لكل وجه من أوجة النشاط هذه يدرب المشتركون فى البرنامج على النظرة الى الأمور نظرة متكاملة وعميقة يقصد بها توضيح حقيقة رئيسيه وهى أن كل قرار يتخذ يؤثر ويتأثر بكل ناحية من نواحى النشاط الجزئية ، فقرارات الانتاج مثلا لا تتخذ بنـاء على معلومات عن نشاط الانتاج فقط بل قد نحتاج بالنسـبة لها ، الى بيانات عن المبيعات ، المشتريات ، الافراد ، التمويل ••• الخ •

٣ ــ يهدف التدريب الى اعداد مهارات أساسية تستطيع أن تعالج بفهم المشاكل الادارية المختلفة وفقا للمواقف التى تنشأ فيها هذه المشاكل دون التقيد بقواعد ثابتة وجامده • ولايمكن اكتساب هذه المهارة فى فترة قصيرة اذ يحتاج تكوينها الى فترة طويلة من التدريب على اسـتخدام الأسلوب الواقعى فى التحليل •

٣ ــ أن التدريب على الادارة هو أيضا تدريب على النظام ، أى تدريب على اعداد النظام وعلى الالتزام بالأنظمة الموضـوعة دون أى

استثناءات أو اعتبارات شـــــخصية ، ويحتاج هذا عادة الى وقت ليس بالقصير .

وقد ثبت للخبراء فى شئون التدريب أن محاولة تدريب طبقة من الاداريين عن طريق برامج قصيره الاجل يكتب لها الفشل ، بل وتؤدى فى كثير من الأحيـــان الى نتائج عكسية . فقد اعدت جامعة « هارفارد » الأمريكية بحثا نشر فى عام ١٩٦٢ كان موضـــوعة « تقييم برامج تدريب المديرين التى تقدمها ٤٩ جامعة ومعهد بالولايات المتحدة » ، التحق بهـــا ٥٠٠٠ر٥٠ مدير فى الفترة ما بين ١٩٤٤ — ١٩٦٠ وتراوحت مدة تدريبهم ما بين أسبوعين وثلاثة عشر أسبوع . وكانت النتيجة الرئيسية التى توصل اليها البحث هى أن واحد فقط من كل ستة مديرين حضروا هذه البرنامج أجاب بأنه استفاد منها ، وحتى هؤلاء كانت اجابتهم مقتضية وغامضة وهذا مع العلم بأنه من الصعب أن يقرر الشخص عدم فائدة برنامج دراسى حضره وتخرج منه . وقد أوضحت الدراسة أن هذه النتيجة ترجع أولا وقبل كل شىء الى قصر مدة البرنامج اذ أن المدة القصيرة تضع أعباء غير محتملة حتى على المتفهمين المبادىء الادارة (١) ، (٢)

ويؤيد هذه الحقيقة ويدعمها الاتجاهات الواضحة فى معاهد الادارة التى تنشأها هيئة الامم فى أوربا ، اذ تشير مراجعتنا لبرامج الدراســـة فى معهد « تورين » بايطاليا والذى أنشأته هيئة الامم لاعداد المديرين من مختلف الدول ، الى أن فترة الدراسة المخصصة لكل فرع من فروع ادارة الأعمال تتراوح مابين ٦ شهور وسنة .

أما النوع الثانى من البرامج الموجودة فى الدول المتقدمة فهو قصير الاجل ويختار له المديرين ممن لديهم ثقافة ادارية وخبرة طويلة فى العمل.

---

(1) K. Andrews, ' « Is Management Training Effective » Harvard Business Review, Jan., Feb. 1957, pp. 65—85.

(2) K. Andrews, « Reaction toUniversity Development Programs », Harvard Business Keview, May — June 1961, pp. 116 — 134 .

ويهدف هذا النوع من البرامج الى تعريف هؤلاء بكل تقـــدم أو جديد فى الميادين المختلفة لادارة الأعمال • اذ تبين أن مشاغل هذه الفئة من العاملين فى المنشآت كثيرة بحيث تمنعهم عادة من متابعة كل تقــدم يحدث فى مجالات الادارة المختلفة أى أن الغرض الأساسى من هذه البرامج هو تجديد معلومات هوءلاء المديرين • كما أن الشرط الرئيسى لنجاح هذه البرامج هو أن يكون لدى المشترك ثقافة وخبرة ادارية سبق أن اكتسبها خلال سنوات دراسة للادارة وممارستها أثناء عمله •

وواضح طبعا أن هذه ليست برامج دراســـة بالمعنى المفهـــوم للدراسة اذ أن الغرض كما سبق القول هو مجرد لفت نظر الحاضرين الى ما استجد من معلومات واتاحة الفرصة لهم لتبادل خبراتهم مع الآخرين •

ثانيا ـ تدريب المديرين فى الدول النامية :

يختلف الوضع فى الدول النامية عنه فى البلاد المتقدمة من ناحيتين رئيسيتين أولهما . أن هذه الدول تفتقر أساسا الى المهـــارات الادارية القادرة على توجيه وادارة نشاط الاعمال الذى يتسع بها • وعلى ذلك يتطلب الامر فى هذه الدول ، أن تختار مجموعة من الأشخاص الذين من المنتظر أن يشغلوا وظائف ادارية فى المستقبل ويدرس لهم كل مايتعلق بكل فرع من فروع الادارة • اذ لاتتوافر لدى هده الفئة عـــادة الثقافة والخبرة بمعناهما المفهوم فى البلاد المتقدمه • أى أن هؤلاء الاشخـــاص يحتاجون الى تزويدهم بمعارف ، مفاهيم ومهارات متعمقة •

والواقع أن الشواهد كلها تؤيد صحة هذا الاتجاه اذ أن الادارة فى مثل هذه البلاد كثيرا ما اعتمدت فى المحافظة على كيان المنشآت التى تعمل فيها على العلاقات الشخصية وعلى استغلال ظروف أو ميزات معينة بدلا من اعتمادها على استخدام الاسلوب العلمى فى الادارة • وتجارب الماضى تشير الى هذه الحقيقة ، اذ أن كثيرا من المشروعات الصناعية والتجارية التى قامت فى الجمهورية العربية المتحدة قبل ١٩٥٢ كانت باقية ولم تفشل

اما بسبب الحماية الجمركيه المانعة أو بسبب المعونات الحكومية المتلاحقة حتى ولو كانت هذه الاعانات مخصصة لتغطية خسائر نشأت عن ســـوء الادارة •

وثانى هذه الاختلافات يرجع الى أن الوعى الادارى فى مثل هذه الدول لم يكتمل بعد ، اذ أن وظيفة الادارى لم تفهم فهما صحيحا ، ويرجع ذلك الى أن معظم هذه الدول تنظر الى التقدم بمعناه المجسم : بمعنى أنه تقدم فنى فحسب ؛ فمعيار التقدم هو اقامة المصانع فقط • وقد غاب عن أذهان الكثيرين أن قيام المصانع فى حد ذاته لا يحقق اهداف التنمية ، اد أن النجاح الحقيقى لحظة التنمية يقاس بمدى تحقيق المنشآت الحالية والجديدة لأغراضها فى نواحى الانتاج والتسويق والعمالة •

وعلى ذلك يجب أن يسير التقدم الفنى والادارى جنبـــا الى جنب ولاغنى لكل منهما عن الاخر ، بل يتعذر تحقيق أهداف أحدهما فى غياب الآخر • ولضمان ذلك يجب أن تتوافر لكل منشأة كلا النوعين من الكفايات الفنيـــة المتخصصـــة والكفايات الادارية وأن يفهـــم المسئولين عن هذه المنشآت أن كل منهم يكمل الآخر ولا يمكن وأن يكون بديلا له ، بمعنى أن الفنى الذى ليست لدية ثقافة ومهارة ادارية لا يمكن وأن يســـاهم مساهمة فعالة فى نجاح المنشأة التى يعمل بها اذا ما أعطى وظيفة ادارية والعكس صحيح اذ يجب ألا تتوقع من الادارى أن ينجح فى القيام بأعباء وظيفة فنية •

ويجدر بنا أن نوضح أحد المفاهيم الضرورية لنجاح عملية التنمية الادارية الا وهو مفهوم التفرقة بين الفنى المتخصص الادارى • فالفنى المتخصص هو الذى تتوافر له معرفة عميقة فى موضوع معين محدود أى أن معرفته تتميز بالعمق ولكنها محدودة أى ليست واسعة بحيث تشمل مجالا أبعد من هذا الموضوع ، وهذا بطبيعة الحال يتفق مع طبيعة عمله ومع الوظائف الفنية المتخصصة التى يشغلها • أما الادارى فهو الذى تتوافر له معرفة متسعة من ناحية المدى ولكنها غير عميقة ، وهذا يتفق

مع طبيعة عمله ومع الوظائف التى يشغلها • والواقع أن الفنى ينظر الى الأمور زاوية ضيقة هى زاوية تخصصة أما الثانى الى الأمور من عـدة زوايا •

وبطبيعة الحال تشعر البلاد النامية بحاجتها الى الفنى المتخصص ولكنها عادة لاتدرك حاجتها الى الادارى بالمعنى المتعارف عليه فى البـلاد المتقدمة الا بعد تجارب عديدة • وينظر الفنيين فى هذه الدول الى الوظائف الادارية على أنها المجال الطبيعى لترقيتهم ويعد كادر الوظائف على هذا الأساس أى على أساس الخلط بين النوعين من الوظائف وعدم اعطاء فرص الترقى للمتخصصين فى نفس مجال تخصصهم • بذلك تفقد تلك البلاد الكثير من الفنيين المتخصصـين بترقيتهم الى وظائف ادارية كبيرة دون أن تستفيد منهم استفادة مجدية فى وظائفهم الجديدة التى يعدوالها • وتكون النتيجة الحتمية هو أن المنشآت التى يعملون بها تخسرهم كفنيين ولاتكسبهم كاداريين • اذ لعل أبلغ دليل على ذلك أن كثيرا من المهندسين فى منشآتنا ومصالحنا يشغلون وظائف مكتبية •

وعلى ذلك ، يشترط لنجاح عملية التنمية الادارية أن تهدف برامج التدريب الى ايجاد المهارات الادارية بالمعنى المتعـارف عليه فى الدول المتقدمة ، ولن يتحقق هذا الا اذا كانت البرامج شاملة وتستمر لفترة طويلة لاتقل عن سنة •

ونقصـد بالشمول أن يغطى البرنامج جميع فروع الادارة : ادارة الانتاج ، ادارة المبيعات ، الادارة المالية ، ادارة الأفراد ، اسـتخدام أساليب الرقابة ، وضع السياسات العامة للمشروع وتنفيذها والتنظيم ، اذ لاغنى لكل من يشغل منصبا اداريا سواء كان فى الانتاج أو البيع أو الافراد أو أى ادارة اخرى لاغنى له عن الالمام بجميع الفروع •

أما بالنسبة لطول مدة الدراسة فنقصد بالتحديد ألاتقل مدة الدراسة عن سنة يتفرغ فيها من نرغب اعدادهم لشغل المناصب الادارية • ونصر على التفرغ ولهذه المدة الطويلة لعدة أسباب أهمها :

(أولا) أن من الصعب أن تغطى كل هذه الفروع فى فترة تقل عن سنة .

(ثانيا) أن البرامج القصيرة كثيرا ما تحقق نتائج عكسية ، اذ من المحتمل أن يشعر من يحضر البرامج من هذا النوع أنه لم يستفد البرنامج وبذلك يفقد ثقته فى برنامج التدريب الادارى بشكل عام أو قد يعتقد البعض أن البرنامج قد أهلة للادارة تأهيلا عاليا فينتابه الغرور ويرفض أى توجيه أو نصح فى هذا المجال .

هذه الصورة التى رسمناها للوضع فى الدول النامية تنطبق علينا تماما . وعلى ذلك يجب أن نسارع من الان فى مراجعة برامج التدريب التى نعدها الآن لتوضع بشكل يضمن خلق المهارات التى أثرنا اليها . نحن فى حاجة أولا الى خلق الطبقة الادارية المثقفة ذات المفـــاهيم العميقة لأصول الادارة ، وفى حاجة أيضا الى خلق طبقة من الفنيين المتخصصين فى مجالات محددة تكون مهمتها معاونة منشآتنا فى حل مشاكلها ، أخيرا نحتاج الى برامج تكفل تزويد المديرين الذين تم تدريبهم بما يستجد أو فى فروع الادارة المختلفة . كل هذه البرامج يجب أن تضم أناسا متفرغين ولمدة لاتقل عن سنة ، اذا ما أريد أن تحقق أهدافها .

الباب الثانى عشر

الترقية والنقل

يتوقع العاملون فى أى منشأة أن نكافئهم كلما زادت مهاراتهم وكلما طالت مدة خدمتهم وذلك بترقيتهم الى وظائف يمكن أن تتيح لهم المزيد من الدخل ، ولمواجهة هذه التوقعات يجب أن تتاح الفرصة لكل من تثبت كفاءته أو يستمر فى خدمة المنشأة عدد معين من السنوات لكى يحصل على وظيفة أفضل وذلك عن طريق برنامج مدروس ومحدد للترقية .

كذلك تتطلب ظروف العمل أن تجرى المنشأة تنقلات بين شاغلى الوظائف، لمواجهة التغيرات المؤقتة أو الدائمة فى هذه الظروف .

لذلك سيخصص هذا الفصل لتعريف القارىء بالاسلوب الذى يمكن أن يتبع فى اعداد برامج الترقية والنقل مع تبصيره بالمشاكل التى ينتظر أن يواجهها أثناء اعداد هذه البرامج وتطبيقها .

لضمان قبول أى برنامج للترقية من جانب العاملين وتنفيذه دون مواجهة مشاكل تعرقل نجاحه ، يجب أن يلتقى مفهوم الادارة والعاملين بالنسبة للمقصود من الترقية ، كذلك من الضرورى أن تدرك الادارة أهمية هذه البرامج لكل فرد من العاملين ، أخيرا يتطلب نجاح هذا البرنامج أن تحدد بوضوح المجالات المفتوحة أمام شاغلى الوظائف المختلفة .

ولذلك سنوضح للقارىء فى بداية هذا الفصل المفهوم الذى يمكن أن تلتقى فيه ارادة كل من العاملين والادارة ، ثم يبين الاهداف التى يمكن أن يحققها برنامج الترقية ، على أن يخصص الجزء الاكبر لمناقشة القواعد التى يمكن أن يرسى على أساسها البرنامج ، فتناقش امكانية الاعتماد على الاقدمية والكفاءة خاصة فى ظروف مجتمعنا بجمهورية مصر العربية ، وأخيرا

نختتم هذا الفصل ببيان الظروف التى قد تبرر اعداد قواعد للتنقلات بين شاغلى الوظائف •

مفهوم الترقية لدى الادارة والعاملين :

يقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفة الى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسئوليات أكبر وفى مقابل ذلك يكون مجال الزيادة فى المرتب أمامه أكبر ، كل ذلك بشرط أن يقبل الموظف هذا النقل ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنشأة لجهوده أو لمدة خدمته •

وواضح من هذا التحديد أنه يثير عدة نقاط رئيسية مرتبطة بسياسة الترقية •

أولا — أن الترقية تعنى النقل من الوظيفة التى يشغلها العامل اليوم الى وظيفة أخرى مشاغرة • وعلى ذلك يجب أن تكون هناك وظائف شاغرة وأن تقرر الادارة شغلها من بين العاملين فى المنشأة •

ثانيا — أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسئوليات التى تتحملها الوظيفة الجديدة التى يرقى اليها الشخص وتلك التى تتحملها الوظيفة التى يشغلها حاليا •

ثالثا — أن يترتب على هذا النقل الى الوظيفة الجديدة وزيادة فى الاجر حاليا أو مستقبلا • بمعنى أنه ليس من الضرورى أن يزيد الاجر عند الترقية مباشرة ولكن من الضرورى أن يزيد فى المستقبل • فقد يرقى الشخص الى وظيفة تتحمل مسئوليات أكبر ولكن بعد أن يكون أجره فى الوظيفة الحالية قد وصل الى مستوى أعلى من الاجر المحدد للوظيفة التى رقى اليها •

رابعا — أن يعتبر هذا النقل من جانب العامل مكافأة وتقدير للجهود التى يبذلها أو لطول مدة خدمته • وعلى ذلك فان النقل من وظيفة الى أخرى عليها أعباء أكثر وتضمن زيادة أكبر فى الاجر والذى يعتبر بمثابة

ترقية من جانب الادارة • قد ينظر اليه خلاف ذلك من قبل الشخص الذى صدر له قرار الترقية •

فمن الجائز أن يصدر قرار بترقية أحد أساتذة الجامعة الى وظيفة عميد ولا ينظر اليه من جانب هذا الرجل على أنه ترقية اذا رأى أن المسئوليات والاعباء التى تعرضها الوظيفة الجديدة لا تساوى المميزات التى سيحصل عليها • يحدث هذا أيضا اذا ترتب على الترقية نقل الشخص الى وظيفة فى بلد آخر فقد يرى من صدر له قرار الترقية أن شغل هذه الوظيفة الجديدة سيرتب عليه أعباء جديدة لا توازى ما سيحصل عليه من فوائد •

أهمية وجود برنامج واضح للترقية :

يهدف برنامج الترقية فى المنشأة الى تحقيق هدفين رئيسيين :

١ ــ ضمان بقاء العدد الكافى من المهارات فى خدمة المنشأة لنختار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة •

٢ ــ خلق حافز قوى لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر فى معيشتهم دون حاجة الى تغيير مكان العمل •

فتوفير مجالات الترقية بالمنشأة يضمن بقاء العناصر الصالحة فى المنشأة وعدم هروبها بحثا عن التقدم فى منشآت أخرى • ولا شك أنها تكسب ببقاء هذه المهارات ، اذ قد لا تستطيع الحصول على بدائل لها لشغل الوظائف الشاغرة لديها دون أن تتحمل بأعباء جديدة • صحيح أن بعض الوظائف قد تكون متشابهة فى بعض المنشآت ، الا أن هذا التشابه يكون الاسم فقط فى غالبية الاحوال • وحتى لو تشابهت الوظائف من حيث الاعمال ، فمن المعلوم أن أداء الاعمال المحددة للوظيفة يتطلب صلات ومعرفة ببعض الاشخاص ودراية فنية بأساليب العمل فى المنشأة وبسياساتها •

وحتى لو تشابهت ظروف الوظائف فى أكثر من منشأة وأن الاعتماد على اختيار كفايات من خارج الشركة لشغل الوظائف الشاغرة بها لا يعنى الحصول على اكفأ العناصر . فقد سبق أن بينا للقارىء فى الباب الخاص بالتعيينات الجديدة أن الاختبارات المختلفة لا تضمن بالضرورة اختيار أفضل الاشخاص لشغل الوظائف الشاغرة بالمنشأة .

كذلك يمثل برنامج الترقيه الموجود بالمنشأة حافزا قويا للعاملين لبذل مجهود أكبر . فالفرد بطبيعته يعمل ويزيد من جهوده ، لهذا يتوقع أنه سيحصل على مقابل لهذا المجهود الاضافى . قد يكون هذا المقابل معنوى أو مادى الا أنه من وجهة نظره مقابل كاف لاقناعه بأن يعطى للمنشأة أكثر مما كانت تحصل منه فى الماضى .

اعداد برنامج الترقية :

يواجه المسئول عن اعداد برنامج الترقية فى المنشأة مجموعة من المشاكل أهمها :

١ ـ تحديد مجال الترقية أمام كل وظيفة داخل القسم الواحد .
٢ ـ تحديد مجالات الترقية فى الاقسام الاخرى .
٣ ـ تحديد الاسس التى يمكن الاعتماد عليها فى اتخاذ قرارات الترقية .

١ ـ تحديد مجالات الترقية أمام الوظيفة الواحدة داخل القسم الواحد :

بينا فى بداية هذا الفصل أن الترقية تعنى انتقال الموظف الى وظيفة أخرى تختلف فى واجباتها وأعباءها وأن يصاحب هذا الانتقال تغيير فى الاجر الحالى أو المستقبل . وعلى ذلك تتوقف مجالات الترقية داخل القسم على عدد الوظائف الشاغرة به والتى تتوافر فيها هذه الشروط . ويتحدد هذا العدد عادة عند اعداد الكادر . فأثناء عملية التوصيف يمكن أن تصاغ الصفات المميزة لكل وظيفة أو لكل مجموعة من الوظائف الموجودة

فى قسم بحيث تختلف عن بعضها فى الاعباء والمسئوليات حتى يكون هناك مجال للتنقلات ٠

ولكن اذا سلمنا بأنه من الممكن تحديد مجال التنقلات بين الوظائف عند اعداد الكادر ، فما هو العدد الامثل للوظـائف التي ستنشـأ بحيث تختلف عن بعضها بحيث يمكن أن يمثل معهـا الانتقال من احـداها الى الاخرى ترقية بالنسبة للموظف ؟

لاشك أن العدد القليل له عيب رئيسى وهو القضاء على الحافز الذى يمكن خلقه لدى العاملين فى القسم لبذل مجهود أكبر للحصول على مقابل وهو الترفيه ٠ الا أن العدد الكبير له عيوبه أيضا اذ تتكرر عملية المقارنة بين العاملين فى القسم لاختيار من يستحقون الترقية ، ومع تكرار هذه العملية تتكرر المشاحنات والشكاوى التى يدعى فيها كل فرد أنه أحق بالترقية من غيره ٠ ولذلك يجب أن يختار العدد الكافى للابقاء على الحافز وفى نفس الوقت يقلل من المشاكل التى تنشأ عند اعداد كشوف الترقيات ٠ ونقصد بذلك العدد الكافى على ضوء ظروف الشركة فتبتعـد عن وضـع قاعدة عامة لحسبان هذا الرقم اذ أن مثل هذه القواعد غير موجود عملا ولا يمكن وضعها ٠

٢ ــ تحديد مجالات الترقية فى الجهات الاخرى :

تتحدد احتمـالات الترقية أمام أى موظف ليس فقط بالمجـالات المفتوحة داخل القسم الموجود به بل أيضا بالمجالات الموجودة فى الاقسام الاخرى ، وعلى ذلك لابد ، عند اعداد برنامج الترقية من دراسة امكانية فتح مجالات الترقية الى مدى أبعد من القسـم الواحـد بحيث يشـمل الوظائف الشاغرة ، من النوع الذى يمكن الترقية اليه ، فى جميع الاقسام٠

لا شك أن توسيع مجال الترقية ليشمل الوظائف بجميـع أقسـام الشركة أو التى قد يصلح لها الشخص الذى يستحق الترقية له فوائده ، اذ يتيح فرص أكثر لبعض العاملين الذين التحقوا بالخدمة فى أحد الاقسام

ذات المجال المحدود . كذلك يفيد المنشأة بأن يتيح لها فرص للاختبار من بين عدد كبير نسبيا من الاشخاص .

وعلى المسئول عن اعداد البرنامج أن يحدد أيضا الوظائف التى أصبح المجال أمام شاغليها مسدودا لكى تقرر الادارة اما فتح مجالات جديدة لهؤلاء بانشاء وظائف جديدة ، السماح لشاغليها بترك العمل والانتقال الى منشآت أخرى تكون فيها المجالات أوسع ، أو تسعى الى شغل هذه الوظائف بواسطة أناس ليست لديهم الاستعداد أو الرغبة فى التقدم .

٣ ــ تحديد الاساس الذى يمكن الاعتماد عليه فى اتخاذ قرارات الترقية :

تعتمد المنشآت فى تحديدها لأحقية بعض العاملين فى الترقية على عدة معايير أهمها : كفاية الشخص أو التقدم الذى حققه فى السنوات الماضية ، القدرة على القيام بالاعمال التى تفرضها الوظيفة الجديدة والاقدمية .

وتلتزم منشآتنا قانونا باستخدام الكفاية والاقدمية كمعيارين للحكم على استحقاق الاشخاص للترقية ، اذ أجازت لائحة العاملين فى الشركات التابعة للمؤسسات العامة للشركات أن ترقى على أساس الكفاءة بالنسبة لفئة معينة من الوظائف وهى تلك الموجودة فى الدرجات من السادسة الى الاولى ثم أوجب استخدام الاقدمية بالنسبة للوظائف الموجودة فى الدرجات الاخرى (*) :

(*) نصت المادة (٢٠) من القانون رقم ٣٥٤٦ لسنة ١٩٦٢ على الآتى :
« تكون الترقية الى وظائف الفئات من السادسة الى الأولى باختيار على أساس الكفاءة على أن تؤخذ التقارير الدورية فى الاعتبار . فاذا تساوت الكفاءة يرقى الأقدم وفيما عدا هذه الوظائف من الفئات تكون الترقية بالأقدمية فى حدود ٧٥٪ وبالاختيار فى حدود ٢٥٪ من الوظائف » .

الاعتماد على الكفاءة :

والواقع أن الاتجاه الى الاعتماد على الكفاءة سليم من حيث المبدأ الا أنه يواجه صعوبات تستلزم الحرص فى استخدامه كمعيار للمفاضلة بين عدة اشخاص لترقية أحدهم • وأهم هذه الصعوبات هى عدم وجود طريقة دقيقة وموضوعية يمكن أن تحدد بها كفاءة الفرد • حتى اذا استخدمنا كمية الانتاج الذى يمكن أن يحققه العامل خلال وحدة زمنية (وبفرض امكان قياس كمية الناتج لكل من العاملين) نجد من الصعب التسليم بهذا كمؤشر لكفاءة الشخص أو عدم كفاءته • اذ أن كمية الناتج تتأثر ببعض عوامل لا يستطيع العامل التحكم فيها : مثل المقدرة الفنية للآلة ، التأخير فى الانتاج فى أحد المراحل السابقة له وتكليفه ببعض الاعمال الى جانب عمله الرئيسى •

فاذا استعضنا عن كمية الانتاج بالتقارير الذى يضعها الرؤساء عن كفاءة الشخص مستخدمين فى ذلك بعض المؤشرات التى شرحناها فى الباب السادس لوجدنا أن مثل هذه التقارير لا تحقق الغرض منها بسبب تعذر قياس هذه المؤشرات وبسبب تحيز الكثير من الرؤساء لبعض المرؤوسين •

مقدرة الشخص على شغل الوظيفة :

غير أن كفاءة الشخص فى اداء العمل الذى يضطلع به الآن لا يعنى بالضرورة أنه يصلح لشغل وظيفة ذات مسئوليات أكبر ، كما أن عدم توفيقه فى أداء الاعمال المكلف بها حاليا ليس دليلا كافيا للحكم على عدم صلاحيته لشغل وظيفة فى مستوى أعلى • فالشخص الذى يستطيع القيام بمجموعة معينة من الاعمال بكفاية قد لا يصلح لنوع آخر من الاعمال • وعلى ذلك من المفضل الاعتماد على مؤشر آخر الى جانب الكفاءة ، عند اتخاذ قرار الترقية ، وهو مقدرة الشخص على أداء الاعمال التى تكلف بها الوظيفة التى يمكن أن يرقى اليها •

الا أن قياس قدرة الاشخاص على أداء أعمال معينة أو التنبوء

بهذه القدرات أمر ليس من السهل تحقيقة ، فالقدرة فى ذاتها تتوقف على على مجموعة من العوامل يصعب قياسهابدقة وبشكل موضـــوعى • فهى تعتمد أولا على مهارته فى القيام بأعمال معينة ، على استعداده لتعلم أشياء جديدة وعلى شخصية وهذه كلها عوامل من الصعب أن تقاس قياسا كميا •

والى جانب ذلك فان هذه القدرات التى يتمتع بها بعض الاشخاص دون الآخر قد ترجع الى أن البعض قد اتيحت له الفرص بينما حرم منها الآخرين لظروف خارجه عن ارادتهم • فبعض الوظائف يتطلب القيـــام بأعمالها الأحتكاك بذوى الخبرة فى المنشاة والتعلم منهم أو يتطلب العمل جنبا الى جنب أو مساعدة المديرين فى المنشـــأة ممن يقدرون صـــــلاحية الاشخاص للترقية •

الأقدمية :

بسبب هذه العيوب التى تصاحب تطبيق مؤشرات كالكفاية أوالمقدرة والتى قد تجعل قرارات الترقية مبنية على التحيز والتفضيل الشخصى لبعض الأفراد وخصهم بالترقية يفضل الكثيرين مـــن العاملين أن تتخذ القرارات الخاصة بالترقية على أساس مؤشر آخر فيه كل الضــمانات وهو الاقدمية وينبنى هذا التفضيل على عدة اعتبارات أهمها :

١ ــ أن قصر الترقية على العاملين الذين لهم سنوات خدمة أطول سيجعل الأدارة حريصة على العناية بهؤلاء الاشخاص وتنمية كفايتهم •

٢ ــ أن استخدام الاقدمية من شأنه أن يقلل من الشكاوى وبالتالى سيرضى غالبية العاملين اذ تستبعد بالضرورة الاعتبارات الشخصية فى تقرير مصير كل شخص فى المنشأة •

٣ ــ أن استخدام الاقدمية من شأنه أن يدفع الادارة الى العناية بعملية اختيار الاشخاص فى بداية التحاقهم بالخدمة ، اذ ان اختيار أفراد ليس لديهم استعداد للتقديم معناه أن يحتل هؤلاء وظائف فى مستويات أعلى لا يؤهلهم استعدادهم الطبيعى •

٤ ـ تعتبر سنوات الخدمة من العوامل التى تساهم فى تحديد مقدرة الشخص وكفاءته فكلما طالت المدة التى يقوم خلالها الشخص بأعمال معينة كلما زاد اتقانه وزادت معرفته لهذا النوع من الأعمال .

اذ تؤكد بعض الأبحاث وجود هذه العلاقة بين مدة الخدمة والكفاءة ، فقد تبين من بحث حالة ٢٠٫٠٠٠ عامل من عمال الانتاج فى أحد الصناعات أن العمال القدامى كانوا أكثر الأشخاص خبرة ودراية بطبيعة الأعمال التى يكلفون بها .

وتتأكد هذه العلاقة فى الوظائف الموجودة فى قاعدة التنظيم اذ أن الفرق بين الكفاءات المطلوبة لأداء المهام المخصصة لهذه الوظائف محدود للغاية بحيث يتعذر التمييز بين العامل الكفء وزميله الأقل كفاءة .

غير أن هذه العلاقة تستمر بشكل فردى لعدد محدود من السنوات ، تتوقف بعده كلية صحيح أن الشخص تزداد درايته بالعمل فى السنة الثانية عنها فى السنة الأولى الا انه قد يصل الى الالمام الكامل بكل جوانب العمل بعد انتهاء السنة الثانية مباشرة . وعلى ذلك فان سنوات الخدمة بعد الثانية لا تكسب أى مهارة أو معلومات جديدة .

وبديهى أن المدة التى تستمر خلالها هذه العلاقة تختلف من وظيفة الى أخرى فقد لا تتعدى عدة أشهر بالنسبة لبعض الوظائف ، فى حين تستمر عشرات السنين لنوع آخر من الظائف .

٥ ـ تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة تقدير من جانب المنشأة للسنوات التى قضاها العامل فى خدمتها . اذ لا يعقل أن يلتحق العامل بوظيفة معينة يظل فيها الى أن يحال الى المعاش .

واذا اتخذنا الأقدمية كأساس للحكم على صلاحية الاشخاص للترقية فيجب أن يتفق على الأساس فى حسبان هذه الاقدمية ، هل تحسب بالنسبة للشخص من تاريخ دخوله الخدمة ، من تاريخ التحاقه بالقسم الذى به الوظائف المطلوب الترقية اليها أم من تاريخ قيامه بوظائف مشابهة أو تتطلب مهارة متماثلة لتلك التى ستتم الترقية اليها ؟ فاذا أرادت المنشأة

اختيار الشخص الذى يستحق الترقية الى وظيفة معينة فهل تأخذ أقدم الأشخاص فى المنشأة أم أقدم الأشخاص الموجودين فى القسم الذى تتبعه الوظيفة ، أى من له مدة خدمة أطول فى هذا القسم أم من له مدة خدمة أطول فى الوظائف المماثلة • فتحديد الأساس الذى ستحسب وفقا له الأقدمية يحدد مجال الاختيار ، أى يحدد الأشخاص الذين ستتم المفاضلة بينهم فيبين ما اذا كانت ستشمل جميع موظفى المنشأة ، أم آم الأشخاص الموجودين فى القسم فقط أم الذين يشغلون وظائف مماثلة •

والواقع أن استخدام كل من هذه الأسس يخلق مشاكل ليس من السهل حلها فترقية أقدم الأشخاص فى المنشأة بصرف النظر عن نوع الوظيفة التى سيرقى اليها يقوم على أساس من المتعذر التسليم بوجوده وهو تشابه الوظائف فى كل أقسام المنشأة ومقدرة كل من العاملين على شغل أى وظيفة فى أى قسم •

كما أن قصر مجالات الترقية على العاملين فى القسم أو شاغلى وظائف معينة ، معناه أن نجد بعد فترة تفاوت فى المستوى الذى وصل اليه بعض من التحقوا بخدمة المنشأة فى تاريخ واحد ولهم نفس الخبرة أو المؤهلات •

الحل الوحيد الذى يمكن أن يقبل قبولا عاما من جانب العاملين هو أن نقسم جميع الوظائف الموجودة فى المنشأة الى أنواع حسب المؤهل الذى تحتاجه هذه الوظائف ، ثم تتم الترقية من بين الحاصلين على هذا المؤهل فى جميع أقسام المنشأة حسب أقدميتهم فى خدمتها •

الكفاءة والأقدمية :

لكى نصل الى حل عملى بالنسبة لسياسة المنشأة فى الترقية يجب أن نضع أمامنا كافة الحقائق المتعلقة بمشكلة وضع مثل هذه السياسة فى أى منشأة ، هذه الحقائق هى :

١ — أن مشكلة اعداد سياسة عادلة للترقية هى مشكلة توزيع قدر محدود من الفرص على عدد من طالبيها أو ممن يعتقدون أنهم يستحقونها

وهذا العدد من الأشخاص يفوق عادة هذا القدر من الفرص ، على أن يتم هذا التوزيع بشكل يضمن أرضاء من أتيحت لهم ومن لم يكن لهم حظ فيهـــا .

٢ ــ عدد الوظائف يتجه الى التناقص كلما انتقلنا من مستوى الى آخر بسبب طبيعة عملية التنظيم ، اذ نضطر فى تنظيمنا للعمل الى تجميع مجموعة من الوظائف فى مســتوى التنفيذ تحت اشراف وظيفة وبذلك لابد وأن يقل عدد الوظائف فى ثانى مستوى فى التنظيم عنه فى أول المستوى . وأن زاد عدد وظائف الاشراف هذه تجمع أيضـا فى مجموعات وينشـأ مستوى ثابت يتضمن وظائف من نوع آخر تشرف على كل منهـا عـلى مجموعة من وظائف الاشراف الموجودة فى المســتوى الثانى فى التنظيم ، ثم يشرف المدير العام أو رئيس مجلس الادارة بدوره على هذا المستوى الثالث . وعلى ذلك لابد وأن يقل عدد الوظائف الموجودة فى كل مستـوى كلما اتجهنا من أسفل الى أعلى فى التنظيم ، ومعنى ذلـك بطبيعة الحال الا تتاح فرصة الانتقال من مستوى الى أعلى لكل الأشخاص دفعة واحدة اذ لابد وأن نختار من بينهم عدد يتفق مع عدد الوظائف الشــاغرة فى المستوى الذى يليه .

٣ ــ من الممكن زيادة عدد الظائف فى كل مستوى ابتداء من الثانى، الا أن هذه الزيادة محدودة بالنتائج التى يمكن أن تتحقق من وراء كثرة عدد الوظائف الاشرافية ، اذ قد يؤدى زيادة هذا العدد الى تعطيل العمل هذا فضلا عن أن هذا العدد لا يمكن وأن يصـل الى نفس العدد الموجود فى المستوى السابق له والا لأنشأنا لكل وظيفة اشراف وأصبح لكل موظف رئيس يشرف على عمله .

٤ ــ اذا سلمنا بأن عملية شغل الوظائف فى أول مســتوى تتم على أساس سليم فيجب أن نســلم بحقيقة الأمر وهو أن الاشــخاص الذين يشغلون الوظائف الموجودة فى هذا المســـتوى متســـاوون فى خبراتهم ومؤهلاتهم وبالتالى يجب أن نسلم أن مســتوى مهارتهم ان لم يكن واحد

فهو متقارب • ويترتب على هذا ألا نفرق بينهم بالنسبة للفرص المتاحة لهم الا اذا اختلفت الجهود التى تبذل من جانب البعض عن تلـــك التى بقدمها زملائهم أو اذا اختلفت تواريخ الالتحاق بالخدمة .

٥ ــ اذا اعتمدنا على الجهود التى يبذلها كل من العاملين كمعيار لتحديد من يتاح له فرصة التقدم فلابد وأن تكون الجهود قابلة للقياس ، وأن يكون هناك أساس موضوعى ومقبول لقياس هــذه الجهود • وأخيرا لابد مــن أن نضمن سلامة النتائج التى يصـــل اليها من سيعهد اليهم بتطبيق هــذا المعيــار •

٦ ــ اذا فسرنا الجهود التى تبذل على أنها الجهــود التى يقوم بها شاغل الوظيفة للوصول الى مزيد من الانتاج ، للاحتفاظ بعلاقات طيبةمع الرؤساء والمرءوسين ، للمواظبة على الحضور فان من المتعذر من أن نحدد بشكل قابل للقياس ما نقصده بانتاج العامل وعلاقاته أثناء العمل •

٧ ــ يترتب على صعوبة تحديد الظاهرة المطلوب قياسها أن نواجه بصعوبات أيضا فى الوصول الى مقياس لها ، فاذا أمكن قياس الانتاج فى بعض الحالات فسيتعذر وضع مقياس له فى حالات أخرى ، كما أنه من الصعوبة الوصــول الى مقياس يمكن أن يطمئن اليه لقياس الجهود التى تبذل فى تحسين علاقة العاملين ببعضهم البعض أو برؤسائهم •

٨ ــ حتى لو أمكن تحديد الجهود ثم قياسها سنواجه مشكلة صعب حلها فى الماضى وستظل صعبة الحل وهى مشكلة الاطمئنان الى الأحكام التى يصــــدرها من يطلب منهم الحكم على الجهود التى يبذلها العاملون المرشحون للترقية • بعبارة أخرى ستواجهنا مشكلة احتمالات التحيز من قبل الرؤساء •

٩ ــ من المفروض أن يؤدى اتخاذ المجهود الذى يبذله الشـــخص كأساس للمفاضلة بين مجموعة من الأشخاص واختيار البعض منهم للترقية له خلق الحافز الكافى لدى كل شخص لبذل مجهود أكبر ، الا أن اتخاذ هــذا الحافز وربما يؤدى الى بذل مجهود أقل •

١٠ ـــ وعلى ذلك اذا أردنا تفاوت المشاكل التى تنشـــأ عن التحيز الشخصى ، خاصة اذا كان هذا يمثل القاعدة وليس الاستثناء ، فيجب أن نقتصر عملية المفاضلة على الأقدمية • على أن نكافىء بالمكافآت الشخصية كل من يبذل مجهود اضافيا ولكن بشرط أن يثبت بالدليل المادى أنه قد بهذا المجهود •

القاعدة أن يكون شاغل كل وظيفة كفء وقادر على أداء مايوكل اليه من أعمال على الوجه الأكمل • الا أن لهذه القاعدة نوعين من الاستثناءات حالة الموظف الذى تزيد كفاءته عن الحد العادى ويثبت ذلك بالدليل المادى كأن يدخل تجديد على نظام العمل أو يتقدم بدراسا تؤدى الى تحسين الانتاج أو الخدمة أو يبذل مجهودا اضافيا فى غير أوقات العمل الرسمية ؛ ويجب أن يشجع هذا بمنحه مكافأة تشجيعية باســتمرار • والنوع الثانى خاص بالموظف الذى تقل كفاءته عن المستوى اللازم لأداء الاعمال المطلوبة منه ، ويكون مســئول عن هــذا المستوى ، اذ لا يبذل المجهود العادى والمطلوب لاتمام ما يكلف به ، وبما أن هــذا مــن المفروض أن يمثــل الاستثناء فيجب أو يواجه باجراء استثنائى أيضا وهو معاقبة هـــذا الشـــخص •

١١ ـــ أن كل فرد من العاملين يرتب أعباءه المستقبلة على أســاس ما يتوقعة من زيادة فى الدخل نتيجة حصوله على ترقية كلما قضى فترة معينة فى خدمة المنشـــأة • وعلى ذلك فان حرمانه من الترقية وتفضـــيل شخص آخر معناه العجز عن مواجهة هذه الأعباء وهذا كفيل بتحويله الى شخص غير منتج •

١٢ ـــ أن القول بأن الاعتماد على الأقدمية سيقتل الحوافز لا يمكن يقبل لسببين أولهما : أن الاعتماد على الأقدمية فى حد ذاته سيجعل كل فرد يطمئن الى أنه سينال نصـــيبه العادل فى موعد محدد يمكن أن يتنبأ به ولا شك ان هذا الاطمئنان يهيىء الظروف الملائمة للانتاج وبذل المزيد من

الجهود ، وثانيهما : أن الأقدمية لم تلغ الحوافز الأخرى ، بل ألغت أحد الحوافز وهو الترقية على أساس الكفايه لأنه يمثل فى مجتمعنا حافزا على عدم الانتاج ، فلا زالت الحوافز الأخرى مثل مكافآت البحوث والمكافآت التشجيعية موجود • ويمكن تطبيقها مثلا على الحالات التى يثبت فيها أن هناك كفاءة غير عادية •

١٣ ـ يجب ألا يفهم من هذا أننا سنفتح المجال لكل بطىء غير منتج أن يتقدم ويشغل منصب رئاسى • اذ أننا نعتبر هذا خروج على القاعدة وهى ان يكون الشخص كفء • فاذا تبين أنه بطىء وغير منتج أو مهمل فى أعماله وثبت هذا بوقائع مادية حرم من الترقية ، بل أكثرث من ذلك يجب أن يعاقب اذا ثبت أنه مسئول عن هذا الاهمال •

١٤ ـ يجب أن نوضح للقارىء أن استخدام الكفاية كأساس للترقية فى بلد كالولايات المتحدة ، وهى البلد الذى بدأ فيها استخدام تقارير الكفاية ، عليه كثير من التحفظات الان ويثير الكثير من المشاكل بين الادارة والنقابات • اذ أن الأخيرة تطالب باستمرار باستخدام الأقدمية • فاذا أخذنا فى الحسبان ظروف المجتمع الأمريكى المختلفة تماما عن ظروف مجتمعنا ، وجب أن نحتفظ فى تطبيق هذه الأساليب خاصة اذا كان نجاحها لديهم لم يتأكد بعد بصفة نهائية •

ونقصد باختلاف الظروف بالذات شيئين :

١ ـ وجود فرص أكثر أمام الشخص لتغيير مكان عمله اذا تبين له أن رؤساءه أخطأوا فى تقدير كفايته ، فبالنسبة للاشخاص من صغار السن والذين لم يرتبطوا بعد ببعض الروابط الاجتماعية التى تحد عن مرونتهم فى التحرك ، نجد أنهم لا يترددون فى ترك العمل اذا حدث أى خطأ متعمد فى تقدير كفايتهم ، ويشجعهم على ذلك وجود الفرص أمامهم للأنتقال الى منشآت أخرى •

٢ ــ أن المجتمع الأمريكى بحكم تكوينه الاجتماعى والتقدم الاقتصادى الذى أحرزه قد تحرر بأفراده من كثير من العوامل التى تدفع الأشخاص للتحيز ، مثل صلات القرابة والصداقة ، فالارتباطات العائلية أو ارتباطات الصداقة ليست بالعمق الموجود فى المجتمعات النامية ٠

١٥ ــ يجرنا هذا الى القول بأن ظروفنا تهىء الجو للتحيز ، تحيزا يرجع الى ظروف اجتماعية كالقرابة ، الصداقة . الانتماء الى بلد أو محافظة واحدة ، الانتماء الى نادى رياضى ، الدين . الجنس ، أو بسبب الظروف الاقتصادية كزيادة أعباء الحياة على بعض الأشخاص نتيجة دخولهم المحدودة أو زيادة عدد أفراد الأسرة التى يعولها الشخص ٠ كل هذه الظروف لا يمكن تجاهل أثرها على الأشخاص عن صدور قراراتهم ٠

النقل عن وظيفة الى أخرى أو من مكان الى آخر

تكلمنا حتى الآن عن النقل الى الوظائف والذى يحمل معنى الترقية بسبب اختلاف طبيعة الوظيفة الجديدة من حيث المسئولية ومن حيث الأجر الحالى والمستقبل ٠ الى جانب هذا النوع ايضا هناك نوع من النقل من وظيفة الى أخرى لا بقصد الترقيه ولكن لمعالجة بعض مشاكل العمل ، بعبارةأخرى يقصد بهذا النوع من التنقلادت الأفقية أى بين الوظائف فى نفس المستوى ٠

بالنسبة بهذا النوع من التنقلات نجد أن قراراته تصدر لتحقيق أحد عدفين أولهما : لمعالجة التغيرات المؤقتة الغير متوقعة فى جداول الانتاج أو فى سير العمل والتى قد تؤدى الى ظهور نقص فى عدد العاملين فى مكان عن القدر اللازم لاتمام العمل أو زيادة فى العدد فى مكان آخر ٠ وتواجه الادارة فى اتخاذها لقرارات النقل من هذا النوع عدة مشاكل أهمها :

١ ــ قد يعترض العاملين الذين تقرر نقلهم على هذا القرار حتى ولو كان النقل بصفة مؤقتة خاصة اذا كانوا قد تعودوا على جو معين للعمل وعلى مجموعة متفاوتة من الزملاء •

٢ ــ قد يعترض من تقرر نقلهم على أساس أن هذا النقل معناه تكليفهم بأعمال تختلف عن تلك الموجودة فى كشوف التوصيف التى أعدت لوظائفهم •

٣ ــ قد يبنى الاعتراض على أساس أن الاعمال الجديدة التى سيكلفون بها تختلف فى طبيعتها عن الأعمال التى تتطلبها وظائفهم الحالية وبالتالى يحتاج القيام بها الى تدريب من جديد واكتساب مهارة جديدة •

أما الهدف الثانى التى تسعى قرارات النقل الى تحقيقه فهو معالجة بعض المشاكل الدائمة للعمل والتى تنشأ بسبب فشل أحد العاملين فى الوظيفة التى التحق بها ، اذ لا مفر فى هذه الحالة من نقله بصفة دائمة الى وظيفة أخرى تتفق مع استعداده • كذلك قد يؤدى التغيير فى أساليب الانتاج أو أنواع الآلات الى وجود فائض فى الأيدى العاملة فى أحد الأقسام فاستبدال الأنوال النصف أتوماتيكية بأنوال أتوماتيكية قد يؤدى الى وجود زيادة فى عدد العمال عن النصف ولا بد أن ينقل هذا العدد الى مكان آخر للاستفادة منه .

الباب الثالث عشر

المحافظة على وقت العمل وممتلكات المشروع

اعداد وتنفيذ لوائح الجزاءات

تحرص كل منشأة أن يكون لديها مجموعة من القواعد التى تنظم سير العمل وتضمن المحافظة على ممتلكات المشروع • وتتضمن هذه القواعد تحديدا صريحا للتصرفات التى تعتبر من وجهة نظر الادارة ، ضارة بمصلحة المشروع وكذلك العقوبات التى يمكن أن توقع على مرتكب لأحد هذه المخالفات •

الا أن تطبيق هذه القواعد بما تتضمنه من عقوبات لا يضمن بالضرورة محافظة العاملين على النظم الموضوعة ، اذ أن ذلك رهن بشرطين : أولهما : أن تكون هذه القواعد واضحة ومحدودة ومفهومة من كل العاملين ، وأن تحاط اجراءات تطبيقها بكافة أنواع الضمانات التى تكفل عدالة التنفيذ وثانيهما : أن تدرس الظروف التى أحاطت بارتكاب هذه المخالفات لمعالجة أسبابها وضمان عدم تكرارها • لذلك سنخصص هذا الفصل لتدريب القارىء على كيفية اعداد وتطبيق اللوائح المتضمنة لهذه القواعد •

لذلك نحاول فى هذا الفصل تحديد المفهوم الحقيقى للعقاب اذا استخدام كوسيلة للمحافظة على نظم العمل وقواعده ، ثم تدريب القارىء على الأسلوب الذى يمكن أن يساعده فى اعداد لائحة الجزاءات ، وأخيرا تعريفه بالمعلومات الاساسية لنجاح مثل هذه اللوائح •

العقاب كوسيلة للمحافظة على نظم العمل وقواعده :

يجمع المشروع فى مكان واحد أو فى عدة أماكن مجموعة من العاملين، أدوات الانتاج والمواد لتحقيق هدف معين وهو انتاج كمية من السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة •

ولا شك أن تحقيق هذا الهدف يتطلب وضع نظام للمحافظة على ممتلكات المشروع من أى أسراف أو تبديد ثم المحافظة على وقت العمل من طريق توفير الضمانات التى تكفل انتظام العمل فى الساعات المحددة له •

وقد تتم المحافظة على ممتلكات المشروع ووقت العمل تلقائيا من جانب بعض العاملين بدافع من ضميرهم ؛ أو نتيجة اقناعهم بضرورة المحافظة على مكان ووقت العمل على أساس أن هذه المحافظة ستضمن ازدهار المشروع واشراكهم فى نتائج هذا الازدهار •

اذ أن البعض الآخر لا يتردد — اذا أعطى الفرصة ، أن يعمل على تبديد وقت العمل وممتلكات المشروع أو تعطيل الانتاج وتحقيق مكاسب شخصية على حساب العمل • لمثل هؤلاء الأشخاص توضع اللوائح التى تنظم سير العمل والعقوبات التى يمكن أن تفرض فى حالة مخالفة النظم الموضوعة •

اعداد لوائح الجزاءات :

يواجه المشروع ، عند اعداده للنظام الذى يوضع للمحافظة على ممتلكاته وعلى وقت العمل بثلاث مشاكل : أولها : تحديد أنواع المخالفات التى يمكن أن تؤثر على سير العمل ، ثانيها : تحديد العقوبات التى تفرض بالنسبة ، لكل نوع من المخالفات ، وأخيرا ، تحديد الاجراءات الواجب أن تتخذ فى حالة وقوع أى مخالفة • وسنتكلم بالتفصيل عن كيفية معالجة كل من هذه المشاكل •

حصر المخالفات :

يتم تحديد المخالفات ، فى المنشآت التى تزاول نشاطها منذ مدة ، من واقع السجلات الموجودة لدى المنشأة عن كل حالات الاخلال بالنظم الموضوعة للعمل أو اساءة استغلال أدوات المشروع • أما بالنسبة للمنشآت الجديدة فيمكن التنبؤ بأنواع المخالفات والاستعانة بلوائح الجزاءات فى المنشآت الأخرى على أن يضاف اليها أو تحذف منها المخالفات التى يثبت من الخبرة تكرارها أو عدم وجودها •

بعد هذا الحصر المبدئى يطلب من كل رؤساء الأقسام والمشرفين المباشرين على العمال ابداء رأيهم بالنسبة للمخالفات التى ترتكب من العمال الذين تحت اشرافهم • والواقع أن البيانات التى يدلى بها هؤلاء لا تقل أهمية عن البيانات التى تجمع من المصدر الأول لعدة أسباب :

١ — أن من النادر أن تحتوى سجلات المنشآت على حصر كامل لكل انواع المخالفات التى ترتكب ، اذ أن الموجود فى هذه السجلات عادة ما يكون قاصرا على المخالفات التى تم التحقيق فيها •

٢ — أن المشرفين المباشرين أقدر على تحديد المخالفات التى تستحق العقاب اذ أنهم أدرى من غيرهم بظروف العمل •

٣ — تختلف أنواع المخالفات من منشأة الى أخرى باختلاف ظروف العمل فى كل منها ، اذ أن النشاط الذى تزاوله المنشأة يولد أنواع معينة من المخالفات ليس من الضرورى أن يوجد فى منشآت أخرى ، كما أن الاضرار التى تترتب على بعض المخالفات تختلف من منشأة الى أخرى •

وعلى ذلك يمكن البدء بالحصر المبدئى الآتى والموجود فى أغلب لوائح الجزاءات ثم تعديلها بالاضافة أو الحذف وفقا لظروف كل مشروع

(أولا) المخالفات التى تتعلق بمواعيد العمل وتشمل :

١ — التأخير بدون عذر مقبول عن المواعيد المقررة للحضور •

٢ — ترك العمل أو الانصراف قبل الميعاد المقرر وبدون عذر مقبول•

٣ — البقاء فى المنشأة أو العودة اليها بعد انتهاء مواعيد العمل بدون مبرر .

(ثانيا) مخالفات تتعلق بنظام العمل وتشمل :

١ — الخروج من غير المكان المخصص لذلك .

٢ — استقبال زائرين من غير العاملين فى المنشأة وبدون اذن .

٣ — الكلام فى غير مايتعلق بالعمل .

٤ — القراءة فى موضـــــوعات لا تتعلق بالعمل فى المواعيد المحددة للعمل .

٥ — الاكل فى غير المكان المخصص لذلــك وفى المواعيد المحـــددة لتناول الواجبـــات .

٦ — اللعب أثناء العمل .

٧ — وجود العامل فى غير المكان المخصص له .

٨ — ادخال منشورات أو مطبوعات وتوزيعها بدون اذن .

٩ — جمع تبرعات أو توقيعات بدون اذن .

١٠ — استعمال ممتلكات المنشأة لأغراض خاصة .

١١ — عدم الاخطار عن محل الاقامة .

١٢ — كتابة بيانات ، لصق اعلانات على الجدران .

١٣ — تسليم العامل السركى الخاص به لأحد زملاءه .

١٤ — الادعاء الكاذب والمؤدى الى تعطيل العمل .

١٥ — التلاعب فى طريقة اثبات الحضور .

١٦ — مخالفة أو عدم اطاعة الأوامر الخاصة بالعمل .

١٧ — تعمد انقاص الانتاج أو تعطيله .

١٨ — الاسراف فى استهلاك الخامات بدون عذر مقبول .

١٩ — عدم تنفيذ التعليمات الخاصـــــة بالعمل بشرط أن تكون هذه مكتوبة باللغة العربية وتعلق فى مكان ظاهر .

٢٠ — التحريض على مخالفة الاوامر أو التعليمات الخاصة بالعمل .

٢١ ــ النـــوم أثناء العمل فى الحالات التى تســـــتدعى اليقظة المستمرة ٠

٢٢ ــ رفض العامل بدون مبرر العمل الموكل اليه بشرط الا يختلف اختلافا واضحا عن عمله الاصلى ٠

٢٣ ــ استعمال الآلات والادوات المملوكة للمنشـــــأة فى أغراض خاصة ٠

٢٤ ــ الاهمال والتهاون الجسيم فى العمل الذى قد ينشأ عنه ضرر بليغ بالارباح والممتلكات ٠

٢٥ ــ العبث أو اتلاف آلات المصنع أو مهماته ٠

٢٦ ــ التدخين فى الاماكن الممنوع التدخين فيها ٠

ثالثا : مخالفات تتعلق بسلوك العامل وتشمل :

١ ــ ادخال أشياء غير مصرح بها أو اجراء معاملات تجارية داخل مكان العمل ٠

٢ ــ ادخال مشروبات روحية فى مكان العمل ٠

٣ ــ التدخين أثناء العمل أو فى مكان العمل .

٤ ــ التشاجر فى مكان العمل ٠

٥ ــ التمـــــارض ٠

٦ ــ تصرف العامل للغير فى الادوية ووسائل العلاج المخصص له ٠

٧ ــ مخالفة التعليمات الصحية ٠

٨ ــ مخالفة تعليمات الامن الصناعى ٠

٩ ــ رفض التفتيش عند الانصراف من العمل ٠

١٠ ــ عدم توريد النقود المحصلة لحساب المنشأة ٠

١١ ــ قبول نقود أو هدايا بقصد القيام بعمل لمصلحة شخص يتعامل مع المنشأة أو شخص يعمل بها ٠

تحديد العقوبات :

أجاز القرار الوزارى رقم ١٩٤٧ الخاص بقواعد تأديب العاملين

فرض العقوبات الآتية :

١ ــ الانــذار •

٢ ــ الخصم من المرتب •

٣ ــ الوقف عن العمل بدون مرتب •

٤ ــ الفصل من الخدمة مع المكافأة كلها أو بعضها أو الحرمان منها •

ثم أضافت لائحة العاملين فى المؤسسات العامة والشركات التابعة لها عقوبة أخرى وهى الحرمان من العلاوات والترقى او تأجيل العلاوات والترقيات •

وقد ترك القانون للمنشأة اختيار العقوبة المناسبة من بين هولاء ، لكل نوع من المخالفات ، على أن يكون ذلك خاضعا للرقابة من قبل الدولة •

وقد ألزم القانون رقم ٩١ لسنة ١٩٥٩ كل صاحب عمل يستخدم ١٥ عامل فأكثر أن يضع لائحة الجزاءات وشروط توقيعها •

وقد صدر القرار الوزارى رقم ١٤٨ لسنة ١٩٥٩ مقـدما نموذج للائحة الجزاءات يمكن أن تسترشد به المنشآت فى اعداد اللائحة المنظمة للمخالفات • والعقوبات ولا يعتبر هذا النموذج ملزما ، اذ أن القرار راعى أن لكل منشأة ظروفها الخاصة التى تحتم فرض أشكال معينة من العقوبات للمخالفات التى ترتكب •

وقد اشترط لنفاذ هذه اللائحة أن تعتمد من الجهة الادارية المختصة وهى المنطقة الاقليمية لوزارة العمل ، على أن تفحص هذه الجهة اللائحة المقدمة لها من المنشأة وتبدى رأيها فيها خلال ٤٥ يوم من تقديمها •

كذلك أوجب القرار الوزارى رقم ١٤٧ لسنة ١٩٥٩ ضرورة كتابة اللائحة باللغة العربية وبأسلوب يفهمه العمال مراعيا بذلـك أن بعض العمال لا تمكنهم ثقافتهم من فهم اللوائح اذا ما كتبت بأسلوب يحتاج فهمه الى مستوى ثقافى معين ، كما نص القرار أيضا على ضرورة وضع اللائحة بصفة دائمة فى مكان ظاهر بالمنشأة وبشكل يمكن معــه للعمال الاطلاع عليهــا •

كذلك أعطى القرار نفسه لادارة المنشأة سلطة توقيع الجزاءات دون الرجوع الى أى جهة ، ويقصد هنا بالادارة رئيس مجلس الادارة فى الشركات المساهمة أو صاحب المنشأة أو المدير المسئول فى شركات الاشخاص •

كذلك أوجب القرار على المنشآت أن ينص فى لوائح الجزاءات التى تضعها على المخالفات التى يعاقب عليها العامل والعقوبة المناظرة لها وأن تكون المخالفة قد ارتكبت فى مكان العمل الا اذا كانت متصلة بالعمل أو بصاحب العمل أو المدير المسئول •

لنتعرف على وجهة نظره والوصول الى الاسباب التى لا تفسرها الوقائع المادية ، اذ أن الكثير من هذه الاسباب لا يعرفها الا العامل الذى صدرت منه المخالفة •

الاجراءات التى تتبع عند وقوع المخالفات :

العقاب فى حد ذاته ليس غاية ، ولكنه وسيلة لمنع كل من يخالف النظم الموضوعة من تكرار مخالفته منبها كل من يفكر فى المخالفة الى الآثار التى يمكن ان تترتب على تصرفاته •

والغاية فى الواقع ، هى منع حدوث المخالفات اذ أن العقاب فى حد ذاته لا يصلح من الاساءة التى نتجت عن المخالفات ولذلك تستفيد المنشأة أكثر اذا استطاعت ان تقضى على المخالفات •

غير أن منع حدوث المخالفات أو تكرارها يتوقف على تجميع بيانات عن الظروف التى يمكن أن تؤدى الى وقوعها أو التى أدت الى حدوثها اذا كانت قد وقعت بالفعل • وعلى ذلك يجب أن تبدأ الاجراءات •

يجمع بيانات عن الظروف التى أدت الى ارتكاب المخالفات :

يقصد تحديد الوقائع المادية التى تثبت وقوعها •

يلى هذا الاجراء ، **استدعاء المخالف** ومناقشته فى هذه **الوقائع**

للتعرف على وجهة نظره والوصول الى الأسباب التى لا تفسرها الوقائع المادية ، اذ ان الكثير من هذه الأسباب ، لا يعرفها الا العامل الـــذى صدرت منه المخالفة •

يلى هذا مباشرة ، اجراء ثالث وهو تقييم ادارة الافراد للظروف التى أحاطت بهذه المخالفة ، اذ قد تكون ظروف العمل نفسها هى السبب فى ارتكابها • فقد يرتكب العامل احدى المخالفات بسبب جهله بقواعد العمل أو عدم فهمه اياها • صحيح أن الجهل بالقانون لا يعفى من المسئولية التى تترتب على مخالفته ، الا أننا يجب ألا نفترض عــلى جميع اللوائح والنظم الخاصة بالعمل •

وقد تنشأ المخالفة بسبب عدم توافر المران الكافى لدى الشـــخص أو بسبب شغله لوظيفة تتطلب مهارة عن تلك التى يمتلكها • فالشخص الغير مؤهل للعمل الذى يكلف به لابد وأن يرتكب أخطاء فنية أثناء أدائه ، أو قد يتصرف بشكل يؤدى الى تبديد ممتلكات المنشأة ، ولا شك أن التعرف على مثل هذه الحقائق يلفت نظر المسئولين فى المنشأة الى ضرورة اعادة النظر فى الاسس المتبعة فى اختيار الاشخاص الجدد للوظائف الشاغرة أو الى تعـــديل القواعد الموضـــــوعة للترقية أو اعادة النظر فى برامج التدريب •

وقد تنشأ المخالفات بسبب عدم رضاء العامل عن تصرفات رؤسائه ، مرؤوسيه أو زملائه • فالشخص الغير راض عن جو العمل يكون أكثر استعدادا لمخالفة القواعد المنظمة لهذا العمل أو أقل اكتراثا بالمحافظة على أموال المنشأة التى يعمل فيها •

كل ماسبق من أسباب تشير الى أن هناك حالات من المخـــــالفات يكون العامل غير مسئول عنها ، اذ أنه يرغب فى قرارة نفســـه أن يلتزم بالقواعد الموضوعة ، الا أن الظروف التى يعمل فيها تحتم عليه ارتكاب هذه المخالفات • وعلى ذلك فان التعرف على هذه الظروف يساعد عـــلى منع تكرارها •

غير أن هناك حالات أخرى يكون العامل فيها مسئولا عن مخالفة القواعد والقوانين المنظمة للعمل ، اذ أنه بالرغم من درايته بهذه القوعد وفهمه لها ، وبالرغم من المعاملة الطيبة من جانب رؤسائه وزملائه الا أنه يرتكب المخالفات لتحقيق مكاسب شخصية •

لمثل هذه الحالات ؛ وهى المخالفات التى يرتكبها العامل بمحض اختياره دون أن يكون للظروف المحيطة به أى أثر عليه توضع اللوائح التى تضمن عدم اقدام هؤلاء على تحقيق مكاسب خاصة على حساب العمل •

الخلاصة يهدف الاجراء الخاص بالتعرف على جميع الحقائق التى أحاطت بالمخالفات الى تحديد أوجه النقص فى النظم والسياسات المنظمة للعمل ، وبيان الحالات التى يكون فيها العامل مسئولا مسئولية كاملة ويستحق أن توقع عليها العقوبة المنصوص عليها فى لائحة الجزاءات •

أما الاجراء التالى فيتطلب اعداد تقرير عن المخالفة يشمل كافة الوقائع ومدلولاتها ثم التوصية بالقرار الواجب اتخاذه ، يرفع الى السلطة التى تملك اصدار الامر بتنفيذ هذه التوصية أو تعديلها ، وترسل صورة منه الى ادارة الافراد للاحتفاظ به فى ملف العامل والانتفاع بها فى اعداد الاحصاءات والتقارير الدورية عن المخالفات التى تحدث فى الاقسام المختلفة بالمنشاة •

أخيرا تتم الاجراءات بابلاغ العامل كتابة بالجزاء الذى تقرر توقيعه عليه وكذلك تحدد الجزاء الذى تتعرض له اذا تكررت المخالفة •

المقومات الاساسية لنجاح لوائح الجزاءات :

يتطلب تطبيق لوائح الجزاءات بنجاح أن تراعى الشروط الآتية :

أولا : أن تتخذ الاجراءات الخاصة بالتحقيق فى المخالفات بمجرد حدوث المخالفة • اذ أن تأخر الرئيس فى اتخاذ الاجراءات المحدودة لمواجهة المخالفات يشجع الآخرين على ارتكاب أمثالها اعتقادا منهم بأن

القواعد التى تتضمنها لائحة الجزاءات لن تطبق ، هذا فضـــــلا عن أن السرعة فى اتخاذ الاجراءات ليضمن تجميع كافة الحقائق المتعلقة بالمخالفة اذ قد يؤدى التأخير الى اخفاء بعض المعالم أو الحقائق .

ونقصد هنا السرعة فى اتخاذ الاجراءات الخاصـــة بالتحقيق وليس السرعة فى الحكم اذ قد يتأخر صدوره فترة تتوقف على ظروف المخالفة وعلى ما ينتهى اليه التحقيق .

ثانيا : أن يعرف العاملون نظم العمل وقواعده والجزاءات المترتبة على مخالفة هذه القواعد .

يتوقف نجاح لوائح الجزاءات فى تحقيق الاهداف التى وضعت من أجلها على فهم العاملين للقواعد والتصرفات التى تعتبر من وجهة نظـــر المنشأة بمثابة مخالفة لهذه القواعد ، ثم ادراكهم للعقوبات المترتبـــــة عليهـــــــــا .

ويمكن أن تصل المنشآت الى تحقيق مستوى مقبول من الفهم من جانب العاملين عن طريق :

١ ــ تعريف العامل بالتصرفات التى تعتبر مخالفة للنظم والقواعد .

٢ ــ أن تتضمن لائحة الجزءات المخالفات التى يسهل على العـــامل العـــادى تجنبها .

٣ ــ أن تطبق العقوبات المقررة على أول مخالفة وبمجرد صدورها ، اذ أن التغاضى عن مخالفة بعض القواعد لفترة فيه ايحاء الى العاملين بأن ارتكابها لايرتب أى عقوبات وبالتالى يصعب قبولها اذا ما تقرر تطبيقها فيما بعد . فالتأخير فى تطبيق بعض العقوبات على المخالفين يجعل الكثيرين يعتقدون بحق أن القانون أو القاعدة الملزمة بهذه العقوبات فى حكم الغير موجودة . فاذا ما تقرر تطبيقها بعد فترة فلابد وأن يحتـــــج من تطبق عليهم هذه العقوبات بأن السوابق تشير الى عدم توقيعهـــا على زملائهم ممن ارتكبوا نفس المخالفــــــــات .

٤ ــ أن يسبق القواعد المنظمة للعقوبات انذار واضح يبين أنواع المخالفات التى يترتب على ارتكابها توقيع هذه العقوبات •

ثالثا : تطبيق العقوبات بشكل موحد على جميع المخالفين • ويقصد بهــــــذا :

١ ــ أن توقع نفس العقوبة على المخالفة متى صـــــدرت من أى شـــــخص ، اذ أن توقيع عقوبات مختلفة على نفس المخالفة يشــكك العاملين فى عدالة التطبيق •

الباب الرابع عشر

اعداد التنظيم المشرف على شئون الافراد

تحديد الاهداف المطلوب من التنظيم المشرف على الافراد تحقيقها :

تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هذه الاهداف والاعمال المطلوبة لتنظيم علاقة الشركة بالعاملين .

انشاء الوظائف للقيام بهذه الاعمال وتحديد علاقتها بعضها البعض البعض .

تحديد علاقة هذه الوظائف بالوظائف الاخرى داخل التنظيم .

لا تختلف عملية تنظيم ادارة أو قسم شئون الافراد عنها فى أى

ادارة أخرى وعلى ذلك نتبع فى تنظيمها نفس الخطوات وكما أوضحنا سابقا تتم عملية اعداد التنظيم للمشروع ككل أو لناحية معينة من نواحى النشاط فيه على أربعة مراحل : تحدد فى الاولى الاهداف التى تسعى الى تحقيقها ، ثم تحدد فى الثانية ، أوجه النشاط المطلوبة لتحقيق هذه الاهداف والاعمال المطلوبة لادائها ، على أن يتم فى المرحلة الثالثة توزيع هذه الاعمال على وظائف تتحدد مهمة كل منها بشكل واضح وقاطع ، ثم تجمع ــ وفى المرحلة الاخيرة ــ الوظائف المتكاملة فى وحدات يحدد علاقتها مع بعضها البعض ومع الوظائف الاخرى داخل المشروع بشكل عام على خريطة التنظيم الادارى وبشكل مفصل فى تنظيم دليل التنظيم الادارى .

١ ــ تحديد الاهداف المطلوب من التنظيم المشرف على الافــــراد تحقيقهـــــــــا :

تتفاوت الاهداف التى توضع لادارة الافراد من منشأة الى أخرى ، اذ يتوقف تحديدها على مدى فهم الادارة لاهمية تنظيم العلاقة بينهـــا وبين العاملين على أساس علمى ، كذلك تتأثر عملية تحديد الاهـــداف بالتشريعات العمالية التى تفرض أساليب معينة لتنظيم علاقة الشركات بالعـــــاملين •

والواقع أن مفهوم الادارة لاهمية وظيفة الافراد وللاساليب العلمية التى قد تطبق فى تنظيم علاقة المنشأة بالعاملين يلعب دورا أساســيا فى تحديد أهداف التنظيم الذى سيشرف على ادارة شئون الافراد • فاذا كان هذا المفهوم محدودا بحيث يقصر العــلاقات التى تربط بين الشركة والعاملين على مجرد دفع الاجر وتنفيذ الالتزامات القانونية ، حـــددت أهداف ادارة الافراد بحيث تكون قاصرة على الاشراف على تجهيـــز كشوف المرتبات والمهايا وتنفيذ الاشتراطات التى يقررها القانون بالنسبة لساعات العمل وبعض الخدمات ، وهذا ما حدث فعلا فى معظم شركاتنا فى الفترة ما بين ١٩٣١ ــ ١٩٥١ •

فاذا ما تغيرت المفاهيم واتسعت آفاقها لتشمل أنواع أخــرى من العلاقات تسعى الشركة من وراء تنظيمها الى رفع مســـــتوى كفاية العاملين ، كتنظيم عملية الاختبار والتعيين ، اعداد برامج التدريب ، توفير العدالة النسبية فى كادر الاجور ، توفير أساس سليم لقياس الكفــاية ، مع ادراك للاساليب العلمية التى يمكن أن تستخدم لتنظيم هذه العلاقات فلابد وأن يؤثر ذلك على قائمة الاهداف التى تحــددها الادارة للتنظيم المشرف على شئون الافراد فتتسع ــ لتشمل ــ الى جانب تنفيذ الالتزامات القانونية واعداد كشوف الاجور • الاشراف على كل هذه العلاقات وتطبيق الاساليب العلمية فى ادارتها •

وقد يأتى هذا التطوير فى المفاهيم وبالتالى فى تحديد الاهـداف عن طريق التشريعات العمالية التى تفرض وجود أنواع جديدة من العلاقات بين العاملين والادارة وتحتم تطبيق أساليب معينة فى تنظيم هذه العلاقات وقد حدث هذا فعلا فى بلدنا ، فقد نجحت التشريعات فى فرض ما عجـز أساتذة ادارة الاعمال عن اقناع الادارة به • فقد ظل هؤلاء ينـادون بضرورة تطبيق الأساليب العلمية فىتنظيم شئون الافراد منذ١٩٥٢ (*)، وبينوا أهمية وجود وصـف وتقييم للوظائف فى كل شركة ، ثم شرحوا ما يمكن أن تحققه الشركات من وجود أساس علمى لاعداد مقـاييس الكفاية داخل الشركات ، الا أن عددا محدودا جـدا من الشركات قد استجاب لهذه الثقافة الجديدة • ولذلك كان لابد وأن تفرض هذه المفاهيم الجديدة ، فصدر القانون رقم ٣٥٤٦ لسنة ١٩٦٢ الخاص بلائحة نظـام العاملين بالشركات التابعة للمؤسسات العامة وفرض تطبيق أساليبمعينة فى التعيين ، منح المرتبات والمكافآت ، اعداد تقارير الكفاية ، الترقيـات والعلاوات ، النقل والاعارة والندب ، الجزاءات ، انتهاء الخدمة وترتيب الوظائف وتقويمها •

على ضوء هذه المفاهيم يمكن أن تحدد أهداف ادارة الافراد على الوجه التـالى :

١ ــ اختيار أكفأ الاشخاص لشغل الوظائف والاعمال الحاليـة بالشركة •

٢ ــ اعداد العاملين الجدد وتدريبهم على أداء أعمالهم على الوجه الذى ترجوه الشركة •

٣ ــ تنظيم ساعات العمل بحيث تتيح لكل عامل أوقاتا مناسـبة للراحـة •

(*) أول من نادى بتطبيق هذه الاساليب العلمية أستاذنا الاستاذ أمين عوض الله • راجع أمين أحمد عوض الله ، ادارة العمال والموظفين ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٥٣) •

٤ ــ اعداد كادر الاجور بحيث يضمن تحقيق العدالة النسبية بين الاجور التى تدفع للوظائف المختلفة •

٥ ــ توفير الطمأنينة لجميع العاملين بضمان استمراره فى العمل مالم يحدث منه اخلال متعمد بالنظام •

٦ ــ توفير مكان آمن للعمل عن طريق اعداد جميع الضمانات التى تكفل عدم تعرض العاملين للحوادث أثناء العمل •

٧ ــ تزويد كل فرد يعمل فى الشركة بمعلومات كاملة عنها •

٨ ــ تأمين كل عامل على مستقبلة ومستقبل أسرته فى حالة حدوث أى ظروف غير عادية كالمرض ، الاصابة والوفاة •

٩ ــ اعدادسجلات كاملة لجميع العاملين فى الشركة مع توحيد البيانات التى يحتفظ بها العاملين فى جميع الاقسام •

١٠ ــ العمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابى وعن اقتناع فى تحقيق المستوى المنشود من الانتاج •

٢ ــ أوجه النشاط الرئيسية لادارة الافراد والاعمال اللازمة لها :

يتطلب تحقيق الاهداف السابقة وجود خمسة أوجه رئيسية للنشاط أولها يختص بتزويد المنشأة بالمعلومات والبيانات عن الكفاءات التى يمكن ان يلتحق بخدمتها وضمان وضع كل من هذه الكفاءات فى مكانها المناسب ، والثانى يشرف على تنمية هذه الكفايات وتحديد معلوماتها باستمرار ، والثالث ينظم طريقة مكافأة العاملين ويضمن حصولهم على المرتب العادل فى المواعيد المقررة والرابع يشرف على الشئون الادارية ، أما الاخير فيختص بالخدمات التى يفرضها القانون وتلك التى ترى المنشأة تقديمها •

وبطبيعة الحال يحتاج اتمام كل من أوجه النشاط السابقة الى

سلسلة من الاعمال لابد أن تتحدد توطئة لتحديد نوع وعدد الوظائف التى يمكن انشاؤها للاشراف عليها • ويمكن أن يتخذ هذا التحديد الشكل التالى :

أولا ــ تزويد المنشأة بما يلزمها من كفايات :

يتطلب هذا النوع من النشاط القيام بالاعمال التالية :

١ ــ الاشراف على اجراءات الاختيار والتعيين لكل العاملين الراغبين فى الالتحاق بخدمة المنشأة •

٢ ــ اعداد بيانات كاملة عن كل وظيفة تصف كيفية القيام بها والشروط الواجب توافرها فى شاغلها •

٣ ــ اعداد الخرائط التى تحدد مجالات الترقية بالنسبة لكل موظف ومواعيد استحقاق هذه الترقيات •

٤ ــ اعداد المقترحات الخاصة بالترقيات والتنقلات ثم تنفيذها بعد اعتمادها •

ثانيا : تنمية الكفايات :

يتطلب هذا النوع من النشاط القيام بالاعمال التالية :

١ ــ اعداد الدراسات التى تعاون على تحديد احتياجات العاملين من التدريب فى جميع المستويات •

٢ ــ الاشراف على برامج التدريب الفنى •

٣ ــ الاشراف على برامج تدريب المديرين والرؤساء •

٤ ــ تزويد الموظفين والعمال الجدد بما يحتاجونه من معلومات عن الشركة والاقسام التى يلحقون بها ثم متابعة أعمالهم فى الفترة الاولى •

٥ ــ الاشراف على صندوق المقترحات •

٦ ــ الاشراف على الاستقصاءات التى تعد لمعرفة آراء العاملين ووجهات نظرهم •

٧ ــ الاشراف على مجلة العمال •

ثالثا : مكافأة العاملين :

يتطلب هذا النوع من النشاط القيام بالاعمال الآتية :

١ ــ تحديد الاعباء الملقاة على عاتق كل وظيفة والمؤهلات والصفات المطلوبة فى شاغلها •

٢ ــ تقدير القيمة النقدية ، أى الاجر النقدى الذى تستحقه كل وظيفـــــــة •

٣ ــ ربط هذه القيم النقدية فى جدول المرتبات (اعداد الكادر) •

٤ ــ اعداد كشوف الاجور وبطاقات الصرف •

٥ ــ اعداد الاحصاءات الخاصة بالاجور ــ العبء الاجمــــالى للاجور ــ توزيع هذا العبء حسب فئاته (أجر أساسى ــ علاوة غلاء ــ علاوات دورية) •

٦ ــ اعداد الميزانية التقديرية للاجور •

رابعا ــ الشئون الادارية والبحوث :

يتطلب هذا النوع من النشاط القيام بالاعمال الآتية :

١ ــ الاحتفاظ بسجلات منظمة لكل من العاملين بالمنشأة •

٢ ــ اعداد المكاتبات والتقارير التى ترسل الى الاقسام الاخــرى أو الهيئات الخارجية •

٣ ــ تزويد المكتبة بكل جديد فى مادة ادارة الافراد وبالتشريعات العمالية والتفسيرات المكملة لها •

٤ ــ اعداد لائحة بنظام العمل (الحضور ــ الانصراف ــ الغياب ــ الاجازات ــ التأخير ــ السلوك أثناء العمل ــ استعمال ممتلكـــات المنشـــأة ••• الخ) •

٥ ــ مراقبة تطبيق هذه اللائحة •

٦ ــ اعداد بيانات احصائية عن الغياب ، الاجازات ، حالات ترك

العمل ، المرض ، الحوادث ، وتحليل هذه الاحصاءات لمعرفة تكاليف هذه الظواهـــــر وآثارها •

٧ ــ القيام بالابحاث المتعلقة بتطوير سياسات الشركة بالنســبة للافراد والقواعد المنفذة لها •

خامسا ــ الخدمات :

يتطلب هذا النوع من النشاط القيام بالاعمال الآتية :

١ ــ الاشراف على برامج الوقاية من الحوادث •

٢ ــ اعداد المقترحات بشأن تحسين ظروف العمل •

٣ ــ فحص شكاوى العاملين ، تحليل أسبابها واعداد التوصــيات لتفـــــــاديها •

٤ ــ الاشراف على جميع أنواع الخدمات التى تقدم للعاملين •

٥ ــ اعداد الدراسات التى تكفل الوصول الى تحديد مدى نجــاح برامج الخدمات فى تحقيق أهدافها •

٣ ــ تحديد الوظائف المطلوبة للقيام بهذه الاعمال وعلاقاتها ببعضها البعض :

بمجرد أن تتحدد الاعمال المطلوبة للوفاء باحتياجات كل وجه من أوجه النشاط المتعلقة بالافراد تبدأ الخطوة التالية وهى تحــديد أنواع الوظائف المطلوبة • ولا يختلف الاسلوب هنا عنه فى أى ادارة أخرى كما وضحناه سابقا • اذ يتوقف نوع الوظائف على أنواع الاعمال المطلوبة ومدى حاجة كل منها الى مهارات خاصة فكلما اختلفت المهارات المطلوبة كلما تعددت أنواع الوظائف التى ستنشأ داخـــــل التنظيم • فاذا كانت الأعمال المتعلقة بالتدريب تحتاج الى مهارات من نوع خاص ، فقــــــد نضطر الى انشاء نوع من الوظائف يختلف عــن تلــك اللازمة للاشراف على الاجور على أن يخصص الاول للاشراف على التدريب والآخر يكون مسئولا عن الاجور وقد تجد أن النوعين من الاعمال يحتاجان الى مهارة

واحدة فنقتصر على انشاء نوع واحد من الوظائف نسميه « اخصائى أفراد » ويعهد اليه بالقيام بأى عمل من الأعمال الخاصة بأى وجه من أوجه النشاط والمطلوبة لادارة العلاقات التى تنشأ بين الشركة والعاملين فيها •

ومتى تحددت أنواع الوظائف نبدأ فى تحديد العدد المطلوب ، وقد بينا فيما سبق أن هذا يتاثر بمتغيرين رئيسيين • أولهما عدد ساعات العمل السنوية المطلوبة للقيام بكل نوع من الاعمال الخاصة بكل نشاط والمكان الذى سيتم فيه أداء هذه الاعمال • فكلما زادت عدد الساعات اللازمة لاداء نوع معين ، كلما زاد عدد الوظائف المطلوبة لهذه الساعات، فاذا كانت الاعمال الادارية تحتاج الى ٢٤٥٠ ساعة فى السنة فان معنى ذلك أن الشركة لن تحتاج لاكثر من وظيفة واحدة للقيام بهذا النوع من الأعمال (٢٤٥٠ على ٧ ساعات يوميا بحكم القانون = ٣٥٠ يوم) وهذا يساوى عدد الايام المطلوبة من كل العاملين فى السنة ، اذ يمنحه القانون أجازة سنوية لا تقل عن ١٥ يوم •

وبمجرد تحديد أنواع الوظائف وعددها تبدأ فى تحديد مستويات الاشراف اللازمة لمتابعة هذه الوظائف للاعمال التى خصصت لها ثم عدد وظائف الاشراف فى كل مستوى • ويتوقف تحديدنا لعدد المستويات داخل التنظيم أساسا على أنواع وظائف التنفيذ المكلفة بالقيام بالاعمال التى حددنا العدد بالنسبة لكل نوع ، فكلما زادت أنواع الوظائف وزادت الاعداد المطلوبة من كل نوع كلما زاد عدد وظائف الاشراف وتنوعت ، وتؤدى هذه الزيادة بطبيعتها الى زيادة عدد المستويات ، اذ تحتاج هذه بدورها الى وظائف أخرى فى مستوى أعلى تتولى توجيهها والاشراف عليها • ولذلك قد نجد التنظيم لادارة الافراد فى بعض الشركات يحتوى على مستوى واحد للاشراف هو مستوى مدير الافراد وفى شركات أخرى يحتوى على ثلاث مستويات ، مستوى رئيس مكتب ، رئيس قسم ، ثم مدير الافراد •

بعد أن يتفق على عدد المستويات وعـــدد وظائف الاشراف فى كل مستوى يبدأ المسئول عن التنظيم فى توضيح البيانات التى توصل اليها فى جميع الخطوات السابقة بشكل مكتوب يســمى بدليل التنظيم الادارى لادارة (أو قسم) الافراد يكون تحت تصرف العـاملين فى الادارة ومن يهمهم الامر فى الادارات الاخرى • ويحتوى هذا الدليل على أهـــداف ادارة (أو قسم) الأفراد ، أهم أوجه النشاط التى تقوم بها ، الوظائف الموجود بها والأعمال التى خصصت لكل وظيفة ثم علاقة هذه الوظائف بعضها البعض على شكل بيانى يطلق عليه خريطة التنظيم الادارى لادارة الافراد (أو قسم الأفراد) •

٤ ـ تحديد علاقة ادارة الأفراد بالادارات الأخرى :

تعتبر أعمال ادارة الافراد أكثر الاعمال ارتباطا بالادارات والاقسام المختلفة داخـل المنشأة اذ تشرف بطبيعتها على تنظيم عـلاقة المنشأة بجميع العاملين فى جميع الاقسام •

الا أن هذا الارتباط يخلق مشاكل رئيسية لا مفر لاى منشأة من مواجهتها وهى مشكلة التضارب والتنازع فى الاختصاصات بين الرؤساء المباشرين الذين يشرفون على مرؤوسيهم كل حسب تخصصه الذى حدده له التنظيم الادارى الذى وضـــع لكل ادارة ، وبين ادارة الافراد • فالرؤساء المباشرون يطالبون بأن يكون لهم حق اختيار الاشخاص الذين يعملون معهم بحجة أنهم أدرى من المسئولين فى ادارة الافراد باحتياجات الوظائف •

فاذا لم يجب هؤلاء الى طلبهم بدأت شكواهم التى يحملون فيها ادارة الافراد تبعة ما يواجهونه من مشاكل فى معلوماتهم لمرؤوسيهم ، بل أكثر من ذلك يحاول كل منهم تحميل ادارة الافراد تبعة المشــاكل التى يواجهها حتى ولو كان متأكدا أنه مسئول عنها •

فمدير المصنع قد يشكو للمدير العام من أنه لا يستطيع تحمل ضعف مستوى الجودة للسلع المنتجة اذ أن انهيار هذا المستوى يرجــــع الى ظروف خارجة عن ارادته أهمها ضعف مستوى كفاءة الموظفين والعمــال الذين تعينهم الشركة ، ويتساءل ، كيف تحمله الشركة مسئولية جـــودة الانتاج لافراد لا يشترك فى اختيارهم •

كذلك قد يشكو مدير أحد الادارات من أن بعض موظفيـــه الذين تم تدريبهم غير صالحين للاعمال التى تعهد اليهم اذ أن نوع التدريب الذى اختير لهم يختلف كلية عن التدريب الذى تتطلبه طبيعة عملهم ، ويحمل ادارة الافراد مسئولية ذلك ، اذ أنها المسئولة وحدها عن اعداد برامــج التدريب والاشراف عليها •

والعكس قد تصدر الشـــــــكوى من ادارة الافراد لان بعض اختصاصاتها قد سلبت وأعطيت لادارة أخرى • فيتقدم مدير الافــراد باحصائية عن حوادث العمل خلال الشهور الماضية تبين أن عدد الحوادث يزداد باستمرار بالرغم مــن كل الاحتياطات التى اتخــذها والتعليمات المتكررة التى أعطاها لرؤساء العمال بالورش وبرامج الارشاد التى تعطى لهؤلاء الرؤساء بمعدل برنامج كل شهرين ، ويلقى اللوم على هــــؤلاء الرؤساء ويتهمهم بعدم تنفيذ التعليمات التى يصدرها •

كيف نعالج هــذا التنازع على الاختصاصات ؟ • تشــير التجارب والابحاث التى أجريت على هذه المشكلة فى السنتين الاخيرتين الى اتباع المنشآت لواحد من أربع أساليب مختلفة : أولها ، أن يكون لدى الشركة تحديد مكتوب لكل من وظيفة الرئيس المباشر ووظيفة ادارة الافراد على أن يدرج هذا ضمن الدليل الذى يحتوى على السياسة العــامة للشركة وذلك على الوجه التـــالى :

« يكون الرئيس المباشر مسئولا مسئولية مباشرة عن تنظيم علاقة مرؤوسيه بالشركة ، اذ أن الرئيس المباشر هو الذى يتولى من الناحيــة العملية تطبيق سياسة الشركة ولوائحها » •

« تقوم ادارة الافراد بمعاونة ومساعدة هؤلاء الرؤساء فى مهمتهم هذه ، وعلى ذلك تكون مسئولة فقط عن النصائح والارشـــادات التى تقدمها لهؤلاء الرؤساء » .

أما الاسلوب الثانى فيعتمد على تحديد اختصاصات الرئيس المباشر بالنسبة للاشراف على علاقته بالعاملين بحيث يصبح كل اختصاص فيمـا عدا ذلك تابعا لادارة الافراد . ويمكن أن يتم تحديد اختصاص الرؤساء على الوجه التالى :

يكون الرئيس المباشر مسئولا عن الاعمال التالية :

١ ــ وضع كل موظف أو عامل فى المكان الذى يناسبه داخل القسم التـــابع له .

٢ ــ الاشراف على الموظفين والعمال الجدد الذين يلحقون بقسمه .

٣ ــ تدريب موظفيه وعماله على الاعمال الجديدة التى توكل اليهم .

٤ ــ تحقيق التعاون بين العاملين فى قسمه .

٥ ــ تفسير لوائح ونظم الشركة لمرؤوسيه .

٦ ــ مراقبة تكاليف العمل داخل قسمه .

٧ ــ تنمية مواهب مرؤوسيه والاستفادة منها .

٨ ــ المحافظة على مرؤوسيه من حوادث العمل .

أما الاسلوب الثالث فيكتفى بالاعتماد على تعريف دقيق لاختصاصات ادارة الافراد فى التمييز بين اختصاصات ادارة الافـــراد والادارات الاخرى ويستخدم فى التعريف الآتى :

« تعتبر ادارة الافراد ادارة فنية متخصصة تقوم بتقديم النصح والمعونة الى الادارات الاخرى فيما يتعلق بالسياسات والقواعد التى يمكن اتباعها لتنظيم علاقة الشركة بالعاملين » .

أما الاسلوب الاخير فيميز بين ثلاثة أنواع من الاعمال التى تتطلبها طبيعة العلاقات التى تنشأ بين العاملين وبين الادارة وممثليها :

(أ) أعمال تتم بطبيعتها خارج نطـاق الاقسام المختلفة داخـل

المنشأة مثل الاشراف علـى برامج الخدمات واعداد السجلات الخاصة بالعاملين • مثل هذه الاعمال يجب أن تشرف عليها ادارة الافـراد وأن تعطى لها جميع السلطات التى تمكنها مـن القيام بها على الوجه الاكمل دون تدخل من مديرى الادارات أو رؤساء الاقسام •

(ب) أعمال يبدأ القيام بها فى الادارات الاخرى ثم تستكمل بواسطة ادارة الافراد • مثال ذلك جمع بيانات يمكن أن تسـتخدمها الادارة فى الرقابة على شئون الموظفين والعمل ويدخل تحت هذا النوع أيضا جمع البيانات والاحصاءات الخاصة بالحوادث ، الغياب ، معدل دوران العمل والشكاوى ، اذ تعد هذه البيانات بواسطة الرؤساء ، ثم يتم تبويبهـا وتحليلها واعداد التوصيات بشأنها بواسطة ادارة الافراد •

مثل هذه الاعمال لا يختلف بشأنها اذ تصبح عبئا على رؤسـاء الاقسـام وييسر هـؤلاء أن يتحمل هـذا العبء جهة أخرى مثل ادارة الافراد •

(ج) أعمال يحتاج القيام بها بكفاية الى تعاون كامـل بين ادارة الافراد وادارات أخـرى ، ويتم تنفيـذها ـ فى المراحل المختـلفة ـ مشاركة بينهم • هذه الاعمال هى الاختيار والتعيين ، والتدريب ، وضـع وتنفيذ نظم الاجور والعلاوات ، وضع وتنفيذ برامج الأمن الصناعى ، وأخيرا تنظيم التعاون بين الادارة والعاملين فى الشركة •

ويعترض على الاسلوب الاول على أساس أنه لا يقدم حلا عمليا للمشكلة الاساسية وهى التنازع على الاختصاصات بين ادارة الافـراد والادارات الاخرى ، اذ لا يزيد فى حد ذاته عن كونه صياغة لفظيـة للسياسة العامة للشركة •

كذلك يعتبر الأسلوب قاصرا على حل المشكلة الأساسية اذ لا يمثل سوى قائمة مكتوبة للاهداف التى يجب أن يسـعى كل رئيس الى تحقيقها • ان هذا الاسلوب لا يحاول حل المشكلة الرئيسية وهى تحديد المسئول عن تحقيق هذه الاهداف والكيفية التى يمكن أن يتم بها ذلك •

أما الاسلوب الثالث ، فلا يختلف عن الاول اذ أن الجديد فيه هو عبارة مكتوبة بعناية تهدف الى تعريف وظيفة ادارة الافراد •

والواقع أن الاسلوب الرابع هو الأكثر واقعية اذ يكفل حصر أوجه النشاط التى تحتاج الى مجهود مشترك واتفاق على حدود اختصاص كل من ادارة الافراد والرؤساء المباشرين • ويمكن أن يتم ذلك بأن تحـدد كتابة مراحل تنفيذ كل وجه من أوجه النشاط هذه وتعرض هذه على لجنة مكونة من مدير ادارة الافراد والرؤساء الذين ترتبط أعمالهم بهذا النشاط لكى تقرر الجهة التى تستطيع القيام بكفاية بكل من هذه المراحل •

الباب الخامس عشر

ادارة العلاقات الانســـانية

الفصل الاول ــ رغبات العاملين وطرق تفكيرهم •

الفصل الثانى ــ دوافع العمل •

الفصل الثالث ــ مقاومة التغيرات فى نظام العمل •

الفصل الرابع ــ وسائل الاتصال بين الادارة والعمال •

الفصل الخامس ــ أثر العلاقات الانسانية على تشــكيل التنظيم الداخلى للمشروع •

الفصـــــل الاول

رغبات العاملين وطريقة تفكيرهم

نقدم فى هذا الفصل عرضا لاهم النتائج التى وصل اليها الباحثون فى ادارة الافراد بالنسبة لتصرفات العامل أثناء العمل والعـــوامل التى تؤثر على انتاجيته • غنعرض أولا تلخيصا لاهم الفروض التى أسفرت عنها أبحاث F. Taylor والتى عرفت بالادارة العلمية ، ثم النتائج التى وصل اليها E. mayo وزملاؤه والتى أدت الى رفض الفروض التى أسفرت عنها حركة الادارة العلمية ، ثم انتهى هذا الفصل بالانتقادات التى وجهت الى هذه الابحاث وحدود تطبيق نتائجها من الناحيـــــة العمليـــــة •

رغبـــات العامل وتصرفاته داخل المنشأة

نتائج الابحاث التى أجريت خلال القرن العشرين

الاهتمام بمقاييس الاداء ــ أهمية الاجر ــ

ضرورة الاشراف المباشر الدقيق ــ فروض F. Taylor

أوضحنا فى مقدمة الكتاب أن العلاقة بين الادارة والعمال تأثرت فى الفترة ما بين ١٩١٠ ــ ١٩٣٠ بالافكار التى قدمها Fredrick Taylor لاصحاب المصانع ، والتى تتلخص فى امكان زيادة انتاجية العاملين فى أى منشأة وبالتالى أرباح القائمين بها عن طريق تحســين أداؤهم للعمل ومكافأتهم عن كل زيادة فى الانتاج • كذلك تبنى Taylor فكرة معـــاملة

كل عامل كفرد مستقل تماما عن باقى زملائه الذين يعملون معه وأنكر احتمال تأثره بغيره ممن يعملون معه ، على أساس أن قرارات الفرد تتأثر بظروفه الخاصة وطريقة تفكيره وأسلوبه فى الحياة .

وعلى ذلك قامت العلاقة بين الادارة والعاملين فى المنشأة التى تشرف عليها على أربع فروض رئيسية .

أولها : يتعلق بالعامل وطريقة تفكيره ، فالعامل ينظر اليه كفرد يمكن أن يستجيب لرغبات السلطة التى تشرف على تشغيله ، وتتم هذه الاستجابة بصفة فردية ، بمعنى أن يستجيب لاوامر الادارة دون أن يستشير زملاءه أو يتأثر بأرائهم .

ثانيهما : أن الاجر هو الحافز الوحيد الذى يدفع العامل الى العمل، فكلما حصل العامل على وعد بزيادة أجره فلابد وأن يضاعف من جهوده فى العمل المكلف به .

ثالثهما : ان توزيع العمل على العمال على أساس تكليف كل منهم بعمل معين لا يتغير ، يؤدى الى التخصص الذى من شأنه أن يرفع كفاية الأداء .

رابعهما : ان مراقبة العمل أثناء أدائهم للعمل يكون أجدى وأقوى كلما قل عدد الاشخاص الذين يشرف عليهم الرئيس أو المشرف .

صحيح أن هذا العدد يختلف باختلاف طبيعة العمل من حيث درجة تعقيده وتشابكه مع الاعمال الاخرى ، الا أن هذا لا يؤثر تأثيرا جوهريا على هذه القاعدة .

تأثر العامل بالجماعة التى يعمل معها ــ الدوافع خلاف الاجر التشكيك فى آثار التخصص ــ تجارب Elton Mayo وزملائه :

ظلت الفروض السابقة سائدة ومسلم بها الى أن بدأ Elton Mayo ومساعديه W. J. Dickson and F. Roetlisberger أبحاثهم عليها ، وسنعرض فيما يلى موجزا لاهم النتائج التى وصلت اليها هذه الابحاث والانتقادات التى وجهت اليها .

أبحاث Elton Mayo الاولى :

بدأ « التون مايو » أبحاثه الاولى عام ١٩٢٣ حينما كان يسعى لاكتشاف أسباب ارتفاع معدل دوران العمل بين الغزالين فى مصنع نسيج بمدينة « فيلادلفيا » بالولايات المتحدة . فقد عانت الشركة الكثير من ارتفاع هذا المعدل اذ وصلت نسبة الانفصال ٢٥٪ فى قسم الغزل فى حين لم تتعد ٥٪ أو ٦٪ فى بعض الاقسام الاخرى .

وكان لدى الشركة نظاما للاجور التشجيعية يمكن به العامل أن يحصل على أجر تشجيعى قدره ٧٥٪ من دخله الشهرى اذ زاد انتاجه بمعدل ٧٥٪ ، الا أن هذا الجزاء كان نظريا اذ لم تصل الزيادة فى الانتاج الى المعدل المحدد على الاطلاق . وكانت ظروف العمل تتميز بعدة خصائص أهمها أن العمال كانوا ينظرون الى بعض الاعمال نظرة ملؤها الاحتقار بدعوى أنها لا تحتاج الى التفكير أو أن العمل ممل ، رد على ذلك أن مكان العمل كان مزدحما بالمعدات والآلات بحيث يصعب التحرك فيه .

وقد بدأ « التون مايو » عمله باعطاء ثلث العمال فترتان للراحة فى الصباح وأخرتان فى المساء طول كل منها عشر دقائق وكان تشجيع العمال على الراحة التامة خلال هذه الفترات ، فوصل الى نتائج مشجعة اذ قل معدل دوران العمل وزاد معدل الانتاج كما بدأت نفسية العمال تتحسن .

ولكن هذه الزيادة فى الانتاج ظهرت أيضا بوضوح بين ثلثى العمال الموجودين بالقسم الذين استبعدوا من التجربة اذ وصلت الكفاية الى ٨٠٪ فى المتوسط وحصل العمال لاول مرة على أجر تشجيعى .

وظهرت عدة صعوبات أمامه كان أهمها كراهية رؤساء العمال للنظام الجديد واعتقادهم أن فترات الراحة يجب الا تمنح الا بعد أن يتم العمال الاعمال الموكلة اليهم ، وان لا داعى لمنحهم اياها فى الاوقات التى تزداد فيها طلبات العملاء .

ثم عاد « مايو » بظروف وأحوال العمل الى ما كان عليه قبل بدء الابحاث فوصل الى أسوأ مستوى انتاج شهدته المنشأة طول حياتها ،

وزادت نسبة التغيب ، وبدأت نفسية العمال تزداد تعقيداً • وبمجرد أن شعر بذلك بدأ فى اعادة فترات الراحة فارتفعت انتاجيتهم ، ولكنها لم تصل الى النسبة التى سبق تحقيقها مما تعذر على المنشأة تنفيذ طلبات السوق •

وأجريت بعد ذلك تعديلات على الطريقة التى كان العمال يحصلون بها على فترات الراحة ، فرتبت بحيث يحصل العامل على نصيبه منها أثناء قيام زميله بالعمل حتى لا تتعطل الآلات ، فزادت انتاجية العامل الى أن وصلت هذه الزيادة الى ٨٦٫٥٪ من انتاجه الاصلى وأصبح معدل دوران العمل يتراوح بين ٤٫٥٪ ، ٦٪ أى وصل الى نفس المستوى السائد فى الاقسام الاخرى • وقد علل « مايو » هذه النتائج بالمبررات الآتية :

(أ) أن هذا البحث قد أظهر للعمال أن مشاكلهم كانت موضع اهتمام الادارة •

(ب) أن الادارة حينما وقفت مع العمال فى وجه رؤسائهم الذين أرادوا منع فترات الراحة قد حصلت على تأييد العمال واستعدادهم للتعاون معهما •

(ج) أن مجموعة العمال كانت تتصرف كوحدة وكجماعة تشعر بمسئولياتها بعد أن أصبح لافرادها الحرية المطلقة فى تحديد فترات الراحة التى يرغبون فى الحصول عليها •

لذلك بدأ يؤمن بأن الاعتقاد السائد فى محيط الاعمال تجاه العلاقات بين الادارة والعمال يقوم على نظرة الادارة الى العامل كفرد اعتقاد خاطىء ، لان الادارة لا ترتبط بكل عامل على انفراد بل تكون صلاتها مع الجماعات العمالية اذ يكون العمل فى كل قسم من أقسام المنشأة مجموعات لها تقاليدها وواجباتها وعاداتها •

وتأكدت هذه الحقيقة البسيطة وزادت وضوحا وكانت نواة لوضع أسس الادارة الصلات الانسانية بعد التجربة الكبيرة التى أجراها «مايو» مع معاونيه Roethisberger & Dickson فى شركة وسترن اليكتريك لذلك يجدر بنا أن نستعرض هذه التجربة والنتائج التى وصلت اليها .

تجربة وسترن اليكتريك :

بدأ مايو وزملاؤه هذه التجربة فى عام ١٩٢٩ فى الولايات المتحدة فى شركة وسترن اليكتريك التى تنتج الأدوات الكهربائية وذلك بقصدمعرفة تأثير ظروف وأحوال العمل على انتاج العامل . فعزلت الشركة بعض عمالها فى غرفة خاصة لتبدأ عليهم تجاربها وتسجل كل تغير طرأ عليهم نتيجة هذه التجارب .

وقد سعى المشرفون على التجربة الى الحصول على تعاون العمال أولا حتى يضمنوا أنهم سيعملون بنفس الروح التى كانت تسيطر عليهم داخل وحداتهم الاصلية . ثم بدأوا فى تغيير ظروف وأحوال العمل وقياس كل أثر ينشأ عن هذا التغير ، فوصلوا الى نتائج مرضية اذ كان انتاج العمال يتزايد مع كل تحسين فى ظروف العمل .

وقسمت التجربة الى ١٣ فترة ، تميز كل منها بتغيير جديد فى ظروف وأحوال العمل . فأعطى العمال فترات الراحة زيدت حتى الفترة الحادية عشر ثم تقرر الرجوع الى النظام الذى كان معمولا به من قبل ، أى بدون فترات راحة يومية أو أسبوعية ، وبالرغم من ذلك لم يهبط الانتاج على الاطلاع . ثم أعيدت بعد ذلك فترات الراحة فقابل العمال هذا التصرف بالاستحسان وارتفعت روحهم المعنوية وبدأوا يتعاونون على الوصول الى رقم انتاج أمثل .

ولم يستطيع القائمون بالتجربة ايجاد تفسير واضح لهذه الظاهرة سوى أن ظروف وأحوال العمل ليست وحدها هى العامل الذى يتحكم فى كمية الانتاج فلابد أن هناك عوامل أخرى لابد من اكتشافها . لذلك بدأوا فى مقابلة العمال لعلهم يستطيعون الوصول الى الاسباب التى ادت الى

هذه الظاهرة • وقد بدات هذه المقابلات بطريقة موجهة فتمت على أساس السؤال المباشر ، ثم عملت بطريقة جديدة بحيث لا يسأل المشرفون على المقابلات أسئلة محددة بل ينصتون الى كل ما يقرأه العمال ويساعدوهم على التحدث عما يجول بخاطرهم أى أصبحت المقابلات غير موجهة •

وقد خرج القائمون بالتجربة من برنامج المقابلات بعدة نتائج أهمها : أن تصرفات الافراد قد تنشأ عن مشاكلهم الشخصية التى تتولد للتحليل الانسانى ويمكن استخدامها للكشف عن الحقائق التى تحيط اما بسبب حاضرهم أوماضيهم الاجتماعى ، وأن المقابلة تعتبر وسيلة بالموقف الشخصى للافراد •

ثم لم يلبث القائمون بالتجربة أن تبينوا أن الاهتمام بالموقف الشخصى لا يكفى فبدأوا بجانب ذلك بالاهتمام بدراسة الجماعة العمالية وقد بدأ هذا الاتجاه بعد أن شكا أحد رؤساء العمال من أن عماله يعملون بنشاط طوال اليوم ، ثم يجدون أنفسهم مجهدين فى المساء وغير قادرين على مواصلة العمل • وعندما تمت مقابلة هؤلاء العمال اكتشف القابلون أن هذه الجماعة العمالية تعمدت أن تؤدى الجانب الاكبر من أعمالها فى الصباح ثم تبطىء فى المساء وقد وصل القائمون بالتجربة من ذلك الى اكتشاف جديد وهو أن انتاج الجماعة العمالية يحدد بواسطتها كجماعة تتحكم فى انتاج أفرادها ، وتحدده بالكمية التى تعتقد أنها الحد المناسب للانتاج اليومى أو يتفق على هذا المستوى اتفاقا ضمنيا يفهمه العمال من صلاتهم اليومية •

الانتقادات التى وجهت الى أبحاث « التون مايو » وزملائة :

يمكنا تقسيم الانتقادات التى وجهت الى ابحاث «التون مايو» وزملائة الى أربعة أقسام :

١ ـ انتقادات صادرة من رجال الاعمال ، وهذه لا تعترض على النتائج التى وصلت اليها هذه الابحاث ولا تنكر صحتها ولكن تعارض ما تحتويه من أفكار واتجاهات لتناقضها مع مصالح أصحاب الاعمال •

٢ ــ انتقادات ظهرت فى كتابات رجال علم النفس الاجتماعى ، وهذه لا تنكر صحة النتائج التى وصلت اليها الابحاث ولكن تنكر أنها أتت للعلم بجديد ، اذ يعتقد هؤلاء أن هذه النتائج كانت واضحة وضــوح الشمس ومعروفة من قبل •

٣ ــ انتقادات وجهها رجال علم الاجتماعى ، وهؤلاء يعتقدون أن النتائج سليمة فى حد ذاتها الا أن فائدتها محدودة •

٤ ــ انتقادات عبر حديثا بعض رجـــال الفكر فى ادارة الاعمال ، وهؤلاء يعتقدون أن النتائج لم تقــدم فى حد ذاتها حــلا ايجابيا يمكن للادارة أن تتبعه للوصول الى علاقات أفضل مع موظفيها وعمالها •

وأما بالنسبة للنوع الاول من الانتقادات فقد ظهر من رجال الاعمال بعد أن أعلنت نتائج أبحاث « مايو » مباشرة ، اذ ظن هؤلاء أن الاهتمام بمعاملة الموظفين والعمال كأفراد يختلفون فى طبيعتهــم عن باقى عوامل الانتاج من حيث صعوبة تشغيلهم بكفاية دون اقتناع من جانبهم بالعمل الذى يقومون به ، سيؤدى الى تدليل الموظفين والعمال فى منشآتهم وبالتالى صعوبة السيطرة عليهم •

الا أن هذا الاعتراض قد بدأت تخف حدته عنــدما أثبت التطبيق العملى بواسطة المنشآت عدم صحة هذه الانتقادات ، اذ ظهر بوضوح أن تغير وجهة النظر الى الموظف أو العامل ومعاملته على أساس مفاهيم تختلف فى طبيعتها عن تلك التى ظلت تربط بينه وبين الآلة لايؤدى بالضرورة الى تدليل العاملين فى المنشأة بل على العكس قد يؤدى الى فهم أعمق مــن جانب الموظفين والعمال لواجباتهم •

أما بالنسبة للنوع الثانى من الانتقادات والذى ينصب على كون هذه النتائج معروفة من قبل ، فقد أوضح الكتاب الذين روجوا له أن النظر الى المنشأة كوحدة تتكون من جماعات لكل منها تقاليدها وأهدافها ليس بجديد على العلم فقد سبق أن نشر H. Gooley كتابا فى عام ١٦٠٢ (١) عن

1. — G. H. Gooley, Human Nature and the Social Order, p., t. an, 1959.

تصرفات العمال داخل الوحدات الصناعية وبين فيه أن العاملين داخل الوحدات يكونون فيما بينهم جماعات لكل منها خصائصها التي تميزها عن الاخـــــرى .

الا أن انتقادات رجال علم الاجتماع كانت أكثرها حدة وعـــددا . وعلى العموم يمكن تلخيصها فى ثلاث :

١ — أن « مايو » قد أغفل الدور الذى تلعبه الظروف التاريخية التى مرت بها المنشأة وكذلك المرحلة التاريخية التى بها اقتصاديات البلد التى يتحدث عن وحداتها الصناعية .

٢ — أنه أبدى تحيزا واضحا للادارة أثناء اجراء التجارب .

٣ — أغفل أهمية الابحاث النظرية اذ اعتمد أساسا على الاسلوب المتبع فى الابحاث التى تجـــرى فى العلوم الطبيعية (الكيمياء الطبيعية الخ) أى الملاحظة والتجربة وقراءة النتائج ثم تحليلها .

أما بالنسبة للانتقاد الاول لرجال علم الاجتماع فقد دللوا على صحته بأن « مايو » وزملاءه لم يذكروا ولو كلمة واحدة فى أبحاثهم عن الدور الذى تلعبه نقابات العمال ، فمن آلاف الصفحات التى احتوتها كتبهم الثلاث (١ —٣) لا يجد القارىء أكثر من عبارة واحدة هذا نصها « .. لم يرد على لسان العمال أى ذكر للنقابات وبذلك لم تكن هناك ضرورة لمناقشتهم الا أن التفسير الذى قدمه علماء الاجتماع يختلف عن ذلك تماما اذ يرون أن السبب الحقيقى وراء عدم التحدث عن دور النقابات من جانب العمال هو أن شركة وسترن اليكتريك قد دفعت خلال الفترة ما بـــــين ١٩٣٢ — ١٩٣٩ حوالى ٢٠ ألف دولار لاعمال التجسس على الموظفين والعمـــــال .

---

1 —F. Mayo, The Social Problems of An Industrial Civilization, Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1945.

2 —F. Roethlisberger, and W. J. Dikson, Management and the worker. Cambridge, Harvard University press, 1939.

3.—F. Roethlisberger, Management and Morale, Cambridge, Harvard University press, 1941.

ويرد على ذلك ، بأن طبيعة البحث تطلبت اغفال الظروف التاريخية التى مرت بالشركة موضوع البحث اذ لم يكن لهذه الظروف أى أهمية ولم يتوقع أن تؤثر على النتائج التى وصل اليها ، كما أن النشاط النقابى فى شركة وسترن اليكتريك كان أقل منه فى المنشآت الاخرى ولذلك لم يكن هناك ثمة اهتمام من جانب العمال بالحديث عن النقابات التى ينتمون اليها .

أما فيما يتعلق بالتطور التاريخى لاقتصاد البلد والمرحلة التى تمر بها وأثر ذلك على الهيكل الاجتماعى وبالتالى على الكيفية التى تتكون بها الجماعات داخل المنشأة ، فهذا ليس بصحيح على الاطلاق اذ أنه خصص معظم كتابه «المشاكل الاجتماعية فى المجتمع الصناعى الحديث» لمناقشة أثر التغيرات الاجتماعية فى الولايات المتحدة على هيكل الجماعات داخل الوحدات الصناعية .

أما بالنسبة للنقد الخاص بتحيز « التون مايو » للادارة فيبنى أساسا على كونه يؤمن بما يؤمن به رجال الصناعة من أن العمل يعتبر كرأس المال عامل من عوامل الانتاج . ولا يختلف عنه فى أى شىء ، وعلى ذلك يجب أن يعامل بنفس الاسلوب الذى تعامل به الآلة ، هذا فضلا عن تفسيره للتصرفات على أنها منطقية . والدليل على هذا النوع من التفكير أنه ميز بين نوعين من التنظيم : أحدهما رسمى وهو الموجود على الورق والذى تعده الادارة والثانى التنظيم غير الرسمى والذى يتفق عليه بين الموظفين والعمال ، وبالرغم من أن كلا من النوعين من التنظيم يوجد فى كل مستوى ، أى بين رجال الادارة ، وبين العمال الا أن « مايو » وزملاءه ركزوا أبحاثهم على التنظيم الرسمى للادارة وتجاهلوا وجود أى تنظيم غير رسمى لهذه الفئة ، وعلى ذلك جعلوا القارىء يعتقد أن قرارات الادارة دائما منطقية ولها ما يبررها . ولعل التحيز يظهر بوضوح أكثر فى توصياته باستخدام مهارات متخصصة فى فهم الظروف الاجتماعية والشخصية التى يعيش فيها العمال ، فى الوقت الذى تلزم فيه هذه المهارات لتحلل قرارات رجال الادارة أيضا .

الا أن هذا النقد فى حد ذاته هو الـــذى يبـــدو متحيزا فليس من المعقول أن تطالب باحث وهو يدرس المؤثرات التى تؤثر على كفاية العمال أثناء العمل أن يدرس أيضا العوامل التى تحكم تصرفات الادارة • ان الدراسة التى قام بها « التون مايو » وزملاؤه كانت تهدف أساسا لدراسة تصرفات العمال فكيف ننقده لعدم تخطى هذه الحدود •

أما النقد الاخير والخاص بانكاره لأهمية البحث النظرى ، فقــد ادعى من صدر عنهم هذا النقد أنه بتركيزه على أهمية المشاهدة والتجربة ومطالبته بتطبيق الاسلوب المتبع فى العلوم الطبيعية أنه أنكر الدور الذى تقوم به الطريقة النظرية فى التحليل فى الوقت الذى يثبت فيه العلم أن جمع أكبر قدر من المشاهدات لا يحقق أهداف الباحث الا اذا وضـــع داخل اطار من التحليل النظرى •

والرد على ذلك بسيط للغاية ، فاتجاه « التون مايو » الى ابراز أهمية استخدام المشاهدة والتجربة لا يعنى بالضرورة تجاهله لأهميـــة العلوم النظرية ، كل ما هنالك أنه كان يهدف الى توجيه الاهتمام نحو استخدام الطريقة العلمية فى دراسة الظواهر الاجتماعية •

فقد أعتقد معظم الباحثين فى العلوم الاجتماعية أن السبيل الوحيد الى البحث فى هذه العلوم هو التحليل المنطقى والفلسفة النظرية • بل ان معظم العلوم الاجتماعية لازالت تســمى حتى الآن بالعــلوم النظــرية وتلصق هذه الصفة بالكليات والمعاهد التى تتولى تدريسها (أصدق مثل على ذلك وصف كلية التجارة بأنها كلية نظــرية بالرغم من مخالفـــة ذلك الواقع الفعلى) •

أما بالنسبة للانتقادات التى وجهها الكتاب فى علم ادارة الاعمال فتنصب أساسا على أن النتائج التى وصل اليها ((Mayo،)) لم تقدم حلا ايجابيا للادارة ، صحيح أنها هدمت الافكار القديمة الا أنها لم تضـــع حلا واضحا تسترشد به الادارة فى تنظيم علاقاتها مع العاملين فى المنشأة• كل ما وصلت اليه التجارب هو نصـــائح للادارة أن تتخلى عن الضــغط

ومحاولة معاملة العامل كالآلة . ولذلك لم تعترف بضرورة وجود دوافع ايجابية يمكن أن تدفع الموظف أو العامل للعمل (١) .

والدليل على عدم ايجابية الحلول التى قدمت هو التوصية باعداد مهارات متخصصة فى فهم تصرفات العاملين بالمنشآت والحاقهم بوظائف تخصص لهذا الغرض . مثل هذا الحل غير عملى اذ أن فهم طبيعة تصرفات العمال يدخل ضمن اطار مسئولية كل مدير (٢) .

أخيرا يعتقد بعض الكتاب أن تجارب التون مايو قد اهتمت بالنواحى الاجتماعية للعمل وأهملت ناحية أخرى لابد من دراستها لفهم تصرفات العمال وهى طبيعة الفرد وظروفه الخاصة ونشأته وميوله ورغباته .

الخلاصة : يمكننا القول أن الانتقادات التى وجهت الى أبحاث « ألتون مايو » قد أصابت الشكل وليس الموضوع وأن النتائج التى وصلت اليها كانت البداية لمزيد من الابحاث .

لقد وضع « مايو » الفروض الآتية لتكون أساسا للابحاث التى تمت فى هذا المجال خلال الثلاثين سنة الماضية :

١ — أن الاجر وملحقاته لا يمثل وحده الدافع الذى يشجع العامل على زيادة انتاجه . فقد أثبتت التجارب أن العامل كثيرا ما يقف بانتاجه عند حد معين حتى ولو كان هذا أقل من المستوى الذى يحقق له أجرا أعلى . كذلك أوضحت التجارب أن العامل فى تحديده لمستوى انتاجه ، يتأثر باراء زملائه وعلاقاته معهم وكذلك بالمشاكل التى يواجهها داخل المنشأة وبمشاكله الخاصة .

٢ — أن العامل لا يتصرف كشخص يعيش فى عزلة عن باقى أفراد المجموعة التى يعمل معها . ان تصرفاته دائما ما تتأثر بقرارات هذه المجموعة . ففى أى مكان للعمل نجد أن كل عامل يسعى الى الانتماء الى مجموعة يطمئن اليها ، ويتفق معها فى أهدافها وأساليبها فى العمل ، وعلى

1. — Beter Drucker, The Practice of Management, New York Harper and Brothers, 1964.

2.—M. P. McNair, «Thinking Ahead, price of Human Relations», Harvard Business Review, Vol. 35, March - — April 1967, pp. 15-39.

ذلك يكون داخل كل منشأة عدة تنظيمات تمثل المجموعات التى يكونها العاملين بها ، مثلهم فى ذلك مثل الطلاب فى المدارس ، اذ أن كل طالب يكون لنفسه مجموعة من الصداقات مع مجموعة معينة من الطلاب يطلق عليها الجماعة (الشلة) • وقد تتفق آراء ورغبات هذه المجموعات مع آراء ورغبات الادارة ، الا أن العكس قد يحدث ويؤثر على سير العمل •

٣ ــ ليس من الضرورى أن يؤدى تخصص كل فرد فى عمل معين الى زيادة كمية الانتاج اذ قد يؤدى التخصص الى تحول العمل الى نوع من الروتين الممل •

وبالرغم من أن (مايو وزملاؤه) لم يعبروا بصراحة عن هذه النتيجة الا أنهم أشاروا اليها كظاهرة غير عادية اذ لاحظوا أن تغيير بعض العمال لأعمالهم التى ظلوا يقومون بها أجلا طويلا لم يؤثر على نوع أو كمية الانتاج •

لقد وجه « مايو وزملاؤه » ، نظر الباحثين فى موضوع العلاقات بين الادارة وعمالها الى أهمية وجود التعاون بينهما • كذلك بين أن تحقيق ذلك يتوقف على فهم الادارة لنوعين من الحقائق : أولهما ، أن تنظر الادارة الى الوحدة التى تديرها على أنها تنظيم أعد لينفذ بواسطة مجموعة من الافراد تعمل مع بعضها وينشأ بينهما علاقات ومفاهيم معينة لا بد وأن تأخذها الادارة فى الحسبان ، ثانيهما ، أن يكون لدى الادارة الخبرة والمهارة التى تمكنها من ملاحظة تصرفات الافراد كأفراد وكأعضاء فى جماعات تتكون داخل المنشأة • وبذلك تتوقف درجة الاستفادة من التقدم الذى حدث فى هذا المجال على البرامج التى تعد لتدريب رجال الادارة لفهم هذه الحقائق •

الفصـــل الثانى

دوافـــع العمـــل

الاساليب المستخدمة فى حث العاملين عـــلى العمل

تجمع أى منشأة تحت سقف واحد كمية من المواد ومجمـــوعة من الآلات وعدد من العمال والموظفين يشتركون معا فى انتاج سلعة معينة أو مجموعة من السلع • ويساهم كل من المواد والآلات والعاملين بنصيب معين فى تكوين هذا المنتج بحيث يصبح من المستحيل اخراج السلعة فى شكلها النهائى دون مساهمة كل منها •

ويتوقف النصيب الذى تساهم به كلا من المواد والآلات على نوعها وعددها وعلى الاساليب والطرق الفنية المستخدمة فى عمليات الانتاج ، اذ يختلف الناتج باختلاف هذه الاساليب ، وعلى ذلك يمكن للمســئولين عن ادارة المنشأة التحكم فى كمية الانتاج بسهولة عن طريق تغيير نوع المواد أو الآلات أو عن طريق تعديل الطريقة التى تستخدم فى الانتاج ، اذ أن من السهل اجراء هذا التعديل •

الا أن الامر يختلف تماما بالنسبة للنصيب الذى يساهم به العاملون اذ يتوقف أولا وأخيرا على استعداد العاملين واقتناعهم بضرورة بـــذل الجهد لتحقيق مستوى معين من الانتاج • ولا تستطيع الادارة أن تتحكم فى هذا الاستعداد بشكل مباشر ، كل ما تستطيع عمله هو أن تعمل دون أن تتأكد مقدما من نتائج جهودها على تكوين هذا الاستعداد •

وتساهم الادارة فى هذا المجال عن طريق رفع مستوى المهـارة المطلوبة من العامل عن طريق :

١ ـ تعليمه وتدريبه اما بواسطة الرؤساء المباشرين أو عن طريق برامج خاصة للتدريب •

٢ ـ اعداد التنظيم الادارى بحيث يضمن وضـع كل شخص فى الوظيفة التى تتفق مع استعداده ، خبرته ورغباته •

٣ ـ استخدام أساليب تتراوح بين التهديد ، الاغراء ، وتهيئـة الجو المناسب لتحقيق رغبات العاملين فى المنشأة •

سنخصص هذا الفصل لشرح الاسـاليب المختلفة التى يمـكن أن تستخدمها الادارة لحث العاملين على العمل المثمر ، فنقدم عرضا مفصـلا لما وصلت اليه الابحاث بالنسبة لهذه الاساليب •

الأساليب المستخدمة فى حث العاملين على العمل :

تتراوح الاساليب المستخدمة لحث العاملين فى المنشأة عـلى العمل المثمر بين استخدام الادارة لسلطتها فى العقاب ، اغراء العاملين عن طريق المزيد من الخدمات ، المساومة على بعض المكاسب ، خلق جو من المنافسة بين العاملين فى كل قسم أو عنبر داخل المصنع وبين تهيئة الظروف الملائمة للعمل سواء كانت مادية أو غير مادية • لذلك سنناقش فى هذا الفصل كلا من هذه الاساليب لنضع أمام المشـتغلين فى ادارات الافراد بالمنشـآت صورة صادقة يمكن أن تساعدهم على اختيار أنسبها •

استخدام الادارة لسلطتها فى العقاب :

قد تستخدم الادارة سلطتها فى فرض العقوبات التى تنص عليهـا اللائحة التأديبية أو لائحة الجزاءات الموجودة بالشركة والتى تخول لهـا لفت نظر الموقف ، ايقافه عن العمل لفترة ، خصم جزء مـن مرتبه ، أو فصله حسب المخالفة التى يرتكبها • وتسعى من وراء ذلك الى تحقيق

هدفين : أولهما ، أن يتلقى الموظف درسا يمنعـــه من تكرار المخالفـــة مرة ثانية ، وثانيهما ، أن يكون ذلك بمثابة انذار لكل من تراوده نفسه من الموظفين الآخرين أن يرتكب أى مخالفة لنظام العمل •

ويعترض على هذا الاسلوب بأن ســلطة الادارة فى العقاب ليست مطلقة وانما مقيدة بحكم القانون والاتفاقات المعقودة بين الادارةوالنقابات فىالمنشآت التى بها منظمات نقابية • وحتى لو كان هناكمجال لاستخدام هذه السلطة فقد لا تحقق النتائج المرجوة من ورائها اذ تؤدى ، عــلى أقصى تقدير ، الى حث العامل على انتاج الحــد الادنى المطلوب لتجنب العقاب أو المحافظة ـــ من ناحية الشكل فقط ـــ على نظام العمل • فقــد يواظب الموظف على الحضور والانصراف فى مواعيد العمل ويجلس على مكتبه طوال السبع ساعات المطالب بها دون أن يساهم بانتاج يذكر •

وقد يؤدى اســتخدام الادارة لسلطتها فى فرض العقاب أو حتى التهديد باستخدامها الى نتائج عكسية فيلجأ العمال الى كل المحاولات للرد على الادارة ، فيعمدون الى الابطاء فى الانتاج ، تعطيل الآلات أو اساءة استخدامها • بل أكثر من ذلك قد يسعى العمال الى حماية أنفسهم ضد هذا التهديد بتنظيم أنفسهم والاتفاق على مستوى معين من الانتاج يلزم ألا يتعداه اى عامل • وأخيرا قد يؤدى استخدام الادارة لسلطتها فى فرض العقوبات الى أبعد من ذلك فتخلق شعورا معاديا يظل مكبوتا لفترة الى أن تتاح لهم فرصة التعبير عنه فى صورة انفجار مخرب لا يخدم حتى مصالحهم الخاصة (١) •

يجب ألا يفهم من ذلك أننا نوصى الادارة بأن تتخلى عن استخدام سلطتها فى العقاب فقد يكون ذلك ضروريا فى حالات الاهمال المتعمــد أو الاخلال بالنظام عن قصد • كل ما نسعى الى توضيحه هو أن نبين ، أن

1.—F. Roethlisberger, « The Human Equation in Employee Productivity » in P. Pigors and C. Myers, Readings in Personnel Administration, New York, McGraw - Hill Book Co. 1962, pp. 44—120.

حث العاملين على اعطاء المزيد من الجهد لا يأتى عن طريق التهديد المستمر بالعقاب وفرض الجزاءات دون بحث الاسباب التى أدت الى المخالفات اذ أن ذلك يؤدى الى نتائج عكسية فى غالبية الأحوال (١) .

اغراء العاملين عن طريق تقديم المزيد من الخدمات :

قد تسعى الادارة الى حث العاملين على تقديم المزيد من الجهود وبالتالى زيادة الانتاج عن طريق التوسع فى الخدمات التى تقدم لهم . ويقصد بالخدمات هنا كل ما يقدم للعاملين من مزايا عينية وغير عينية علاوة على الأجر وملحقاته (العلاوات الدورية) . وتقسم هذه حسب الغرض الذى تحققه الى ثلاثة أقسام :

١ ــ خدمات تسعى ، بطريق غير مباشر ، الى زيادة دخل العامل ، وهذه تشمل المساكن التى تقيمها الشركة وتؤجرها بايجار اسمى أو ايجار زهيد لعمالها ، وسائل النقل التى توفرها الشركة لنقل العمال من محال سكنهم الى مقر الشركة ، وجبات الطعام التى تقدمها الشركة بثمن زهيد ، المدارس التى قد تبنيها الشركة أو تكاليف الاستزادة من التعليم بالنسبة للعاملين ، أى المنح الدراسية التى تعطيها الشركة للراغبين فى استكمال دراساتهم ، تحمل الشركة تكاليف العلاج بالنسبة للعاملين فقط أو بالنسبة لهم ولعائلاتهم ، تكاليف انشاء ملاعب ، نوادى وقاعات للسينما يمكن أن يستعملها العاملون دون مقابل .

٢ ــ خدمات تهدف الى تأمين مستقبل العاملين وهى تشمل : التأمينات ضد حوادث العمل ، والتأمينات على الحياة ، انشاء صندوق للادخار تستخدم حصيلته فى توفير مكافأة مجزية للعامل بعد تركه العمل، توفير دخل منتظم للعامل (معاش) فى حالة عجزه عن العمل أو عند تركه الخدمة لكبر السن .

---

1. -C. Argyris. The Impact af Budget on People, New York: Controllership Foundation, 1952, p. 5.

٣ ـ خدمات تسعى الى توفير ظروف أفضل للعمل وهذه تشمل : برامج الامن الصناعى التى تصـــمم لمنع الحوادث أثناء العمـــل ، تجهيز المصنع بالمعدات الحـــديثة التى تكفل تنقية الجو مـــن الاتربة والغبار المتطاير أثناء عمليات التشغيل ، وأخيرا قد تتضمن تخفيض عدد ساعات العمل اليومى أو الاسبوعى •

وتهدف الادارة من وراء هذه البرامج الى حث العمال على زيادة انتاجهم عن طريق خلق شعور بالولاء والوفاء من قبل من قدمت اليهم هذه الخدمات تجاه من قام بتحمل تكاليفها •

الا أن تحقيق هذا الهدف ليس مؤكدا فى جميع الحالات فقد يشعر العمال فى بداية الامر بالخدمات الاضافية التى قـــدمت لهـــم ، الا أنهم سرعان ما ينظرون اليها على أنها التزامات على الادارة وأن ما حصلوا عليه يعتبر جزءا من حقوقهم وقد يتأكد هـــذا الشـــعور اذا تبين لهم أن برنامج الخدمات الذى بدأت الادارة فى تطبيقه لم يوضع عن اقتناع باهميته لتحقيق مستوى أعلى من الرفاهية للعاملين وانما قدم أساسا كمحاولة لشراء ولائهم • هذا فضلا عن أن مجال التوسع فى الانفاق على الخدمات قد أصبح محدودا بعد أن تدخلت الدولة وفرضت حدا أدنى من الخدمات الصحية والاجتماعية لابد لكل منشأة من تقديمه •

لاشك أن المنشأة التى تقدم ، عن اقتناع ، على المساهمة فى توفير مستوى من المعيشة أفضل عن طريق تقديم ألوان من الخدمات للعاملين فيها تتمتع بسمعة طيبة كمكان مناسب للعمل وبذلك تجتذب أكثر العمال مهارة ، ويظل هؤلاء فى خدمتها دون أى تفكير فى ترك العمل والانتقـــال الى شركات أخرى ، الا أن ذلك كله لا يعنى بالضرورة حث العاملين على تقديم المزيد من الانتاج •

خلق جو من المنافسة بين العاملين :

قد تسعى الادارة لحث العاملين على زيادة انتاجهم ، الى خلق جو من المنافسة بين العاملين فى قسم معين للحصول على زيادات فى الاجور أو للترقية الى وظائف أعلى ، بأن تجعــل كل زيادة فى الاجر أو الترقية الى وظائف أعلى فى المركز ومقرر لها مرتب أكبر مشروطة بوجود ما يثبت أن المرشحين للترقية قد ساهموا أكثر من زملائهم فى زيادة الانتاج •

وبالرغم من أن هذا الاسلوب قد ينجح فى بعض الحــالات الا أن هناك صعوبات كثيرة تقلل من امكانية الاعتماد عليه فى كثير من الحالات • أول هذه الصعوبات تعذر قياس انتاج الفرد فى كثــير من الاحوال حيث يصعب عزل انتاجه عن انتاج زملائه فى القسم • فالترقية بالنسبة لبعض الوظائف قد تكون مقيدة بالاقدمية (بحكم القانون) ، كذلك قد لا يشترط فى الترقية لبعض الوظائف (وظائف الاشراف) أن يكون الشخص قادرا على بذل جهود أكثر وانما يتم اختيار المرشحين للترقية لهذه الوظائف على أساس قدرة هؤلاء على الاشراف واكتساب محبة مرؤوسيهم •

وعلاوة على ذلك ، قد لا يستجيب الجميع لهذه المنافســة فبعض الاشخاص يبتعدون عن أى مجال للمنافسة حتى ولو كان هناك احتمــال بأن يعود عليهم بالفائدة لعدم رغبتهم فى شغل مناصب رئاسية اذ يعتقدون أن المشاق والمشاكل التى سيواجهونها أكثر بكثير من الفــوائد المــادية والأدبية التى يمكن أن تعود عليهم (١) •

أخيرا ، قد تخلق هذه المنافسة أحقاد وضغائن بين الاشخاص الذين يعملون فى مجال واحد مما يؤدى الى تعطيل العمل وبالتالى الى نتــائج عكســية •

---

(١) H. Leavitt, «Managerial Psychology», Chicago University of Chicago Press, 1958 pp. 269.

يجب ألا يفهم من ذلك أن الادارة يجب أن تبعد عن خلق أى مجال للمنافسة بين الموظفين ، إذ أن المنافســـة قد تكون ضرورية فى بعض من الحالات • كل ما نسعى الى توضيحه هو أن نبين أن استخدام المنافسة كاسلوب لحث الموظفين على العمل قد تواجهه صــعوبات يجب أن تكون الادارة على علم بها حتى تتفادى المشاكل التى تنجم عن التطبيق •

تهيئة الظروف الملائمة للعمل :

استعرضنا فيما سبق بعض الأساليب التى تستخدم لحث العاملين على زيادة الانتاج • وواضح أنها لا تخرج عن نوعين : الأول يعتمد على اغراء العاملين بالزيادة فى الدخل اذا زاد انتاجهم حتى ولو كانت هــذه الزيادة فى شكل غير مباشر (الخدمات) والثانى يعتمد على القســـوة بالتلويح بالعقوبات والجزاءات فى حالة أى تغير قد يؤثر على الانتـــاج بشكل مباشر أو غير مباشر •

لا شك أن هذه الأســـاليب ضرورية وتســـاهم فى حث العاملين على زيادة الانتاج اذا ما أحسن استخدامها واذ ما احتاطت الادارة للعقبات المنتظر مواجهتها فى التطبيق •

غير أن هذه الأساليب وحدها لا تكفى اذ أن حث العاملين كجماعة لزيادة انتاجهم لا يأتى الا عن طريق العمل عــلى تهيئة ظروف العمل بحيث تتلاءم مع احتياجات العاملين • وعلى ذلك يتعين عليها أن تدرس هذه الاحتياجات أولا ثم تتخذ ما يلزم من اجراءات للعمل على الوفاء بها •

تشير الدراســـات التى أعدت عن احتياجات الأفراد الى أن الفرد يحتـــاج الى :

١ ـــ مستوى معيشة ملائم •

٢ ـــ الاستقرار والأمان •

٣ ـــ الاحتفاظ بصلات طيبة مع الأشخاص الذين يتعامل معهم •

٤ ــ ان يحتل المكانة التى يستحقها بين زملائه (١) الى (٥) .

وتستجيب الادارة لهذه الحاجات عن طريق تهيئة الظروف المادية الملائمة ثم تهيئة الظروف المناسبة للعمل من حيث ملاءمة العامل للوظيفة ومن ناحية توافر الاشراف السليم . لذلك سنتكلم عن كل من هذه الأساليب بالتفصيل .

تهيئة الظروف المادية المناسبة ــ الأجر وملحقاته :

تعتبر الحاجة الى مستوى معيشة ملائم أمرا طبيعيا اذ أن أى انسان يتطلع باستمرار الى أن يعيش فى مستوى أحسن من مستواه الحالى الا أن الجدل ثار منذ ١٩٣٠ حول أهميتها بالنسبة للحاجات الاخرى . فقد اعتقد البعض ، بعد أن نشر فردريك تايلور نتائج ، أن العاملين فى أى منشأة يهتمون فقط بالاجر وملحقاته التى تساهم رفع مستوى معيشتهم وبمجرد أن نشرت أبحاث التون مايو وزملاءه والتى أشارت الى وجود حاجات أخرى للعاملين يتحتم أشباعها : فسر البعض نتائج هذه الابحاث تفسيرا خاطئا بادعائهم أنها توصلت الى العاملين لا يهتمون بالأخرى وملحقاته قدر اهتمامهم بظروف العمل . وقد استند هؤلاء الى نتائج بعض الاستقصاءات التى اجريت على عمال بعض

---

1. — D. Katz, N. Maccoby and N. Morse, « Productivity, Sup ervision and Morale in an Office Situation », (Aun Arabor, Mich, of Social Research, 1950).
2. — A. Zaleznik C. Christenser and F. Rœthlisbergers, « The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers, A Prediction Business, 1958).
3. — J. Clark Some Unconscious Assumptions Affecting Labor Effi · ciency in ffight Supermarkets, Unpublished Doctor of Business Admin. thesis, Harvard Graduate School of Business, 1958.
4. —L. Barnes, Organizational Systems and Engineering, Groups, Boston, Mas, Harvard University, Graduate School.
   Study», Boston, Mas, Harvard University, Graduate School of
5. — M. Hairf. Psychology in Management, New Work Mcgraw Hill Book Co.

المصانع الامريكية والتى طولب فيها العمال بترتيب الاجر وظروف العمل وغيرها من الاشياء التى قد يهتمون بهــا حسب أهميتهــا ؟ فلم تعطى الاغلبية للاجر المرتبة الاولى (١) ـ (٤) ٠

والواقع أن الانتقادات التى وجهت الى هذه الاستقصاءات كثيرة سواء من ناحية الشكل أو الموضوع الا أن أهمها أنها فسرت خطأ النتائج التى قدمها التون مايو وزملاءه ٠ فلايوجد ولو عبارة واحدة فى كتبهم تشير الى أنهم يعتبرون الاجر أقل أهمية من غيره من العوامل ، كــل ما أكدوه هو أن هناك عوامل أخرى الى جانب الاجر تؤثر على تصرفات العامل واتجاهاته بالنسبة للاذارة ٠

وحتى لو صح المنطق القائل أن الاجر يحتل مرتبة أقل بالنســبة للعمال فى الولايات المتحدة فان من المتعذر قبول ذلك بالنســبة للعمال فى البلاد التى لازال فيها أجر العامل منخفضا ٠ الاصح أن نقول ان الاجر ، الى جانب العوامل الاخرى يؤثر على استعداد العامل للمســاهمة فى الجهود التى تبذل داخل الشركة التى يعمل بها ٠

ويسعى العاملون ، فيما يتعلق بالاجر ، الى تحقيق ثلاث أهداف :

(أ) العدالة النسبية ، بمعنى ألا يختلف الاجر الذى يعطى لوظيفة عن الاخرى الا اذا كان هناك ما يبرر ذلك ، على أن يكون هذا المبرر منطقى ومقنع ٠

---

1. —W. Whyte, Money and Motivation An Analysis of Insentives Industry. New Yor , Harper and Brothers, 1953 pp. 100 - 115
2. — D. katz, , Productivity, Supervision, and Morale, Among Rail Roadworkers, Ann Arbor, Mich. Survey Research Center 1954.
3. — R. Stagner, « Psychology Aspect of Industrial Contlict » Personnel Psychology, Vot. 3, Spring 1950. pp. 1—15.
4. — D. katz, N. Maclcay, N. Morse Productivity Supervision and Moral in an Office situation », Aun Arbor Mchi. Survey Research Center, 1951.

(ب) أن يزيد الدخل الاجمالى الذى يحصل عليه كلما زاد الجهد الذى يبذله •

(جـ) أن يزيد الدخل الاجمالى الذى يحصل عليه كلما زادت مدة خدمته فى الشركة وزادت أعباؤه العائلية •

(د) أن يزيد الدخل الاجمالى الذى يحصل عليه بازدياد الدخل الصافى الذى تحصل عليه المنشأة •

وتساهم الادارة فى تحقيق الهدف الاول عن طريق وضع الكادر على أساس تقويم موضوعى للاهمية النسبية لكل وظيفة ، أما زيادة الاجر مع زيادة المجهود فيتم عن طريق الاجور والمكافآت التشجيعية بحيث يزيد دخل الموظف أو العامل كلما زاد انتاجه عن حد معين • كذلك يتحقق هذا الهدف عن طريق منحه زيادة دائمة فى الاجر وذلك عن طريق اعطائه « علاوة » أو عن طريق ترقيته الى وظيفة يخصص لها أجر أعلى • أما الهدف الثالث فيتحقق عن طريق ما سمى « بالعلاوات الدورية » ولن نستطرد هنا فى شرح كيفية اعداد الكادر أو نظم الترقية اذ سبق أن خصص لكل باب مستقل ، لذلك سنقتصر على معالجة موضوع اشتراك العاملين فى الارباح •

اشتراك العاملين فى الارباح :

ازداد الاهتمام حديثا من جانب الادارة والعاملين فى المنشآت فى معظم الدول الصناعية بموضوع اشتراك العاملين فى الارباح • يظهر ذلك من الاحصاءات المنشورة عن برنامج الاشتراك فى الارباح والتى يعدها مكتب العمل الدولى التابع لهيئة الامم المتحدة •

ويقصد بالمشاركة فى الأرباح أن تدفع المنشأة للعاملين فيها جزء من الأرباح الصافية بمجرد اعلانها تقديرا منها للجهود التى يبذلها هؤلاء فى

تحقيق الأرباح (١) ، (٢) • وواضح من هذا التحديد أنه يشترط وجود أرباح يمكن توزيع جزء منها • وبالرغم من أن هذا الشرط منطقى الا أنه يثير مشاكل عند التطبيق على ستوى الدولة • فقد لا يكون الربح هدفا بالنسبة لبعض المشروعات • كما هو الحال بالنسبة للمشروعات التى تنتج السلع الضرورية أو التى تقدم الخدمات العامة (المواصلات ـ الكهرباء ـ المياه) بل قد تكون الاجراءات التى تتخذها الدولة سببا فى عدم تحقيق منشآت معينة لأى أرباح (عندما تحدد الدولة الاسعار التى تقدم بها السلعة) • وبذلك لا يعكس عدم تحقيق المنشأة للأرباح الجهود التى يبذلها العاملون فى هذه المنشآت اذ قد تكون هذه الجهود أكبر من تلك التى يبذلها العاملون فى المنشآت المربحة •

ويعالج ذلك اما عن طريق جعل توزيع المكافآت التشجيعية على العاملين فى هذه الشركات مشروط بتحقيق رقم أكبر من الانتاج ، تقديم خدمة أفضل أو تخفيض التكاليف ، أو عن طريق تجميع أنصبة العاملين فى كل مؤسسة أو فى كل مجموعة من المؤسسات فى صندوق يوزع حصيلته على جميع العاملين فى الوحدات التابعة لهذه المؤسسات بما فيها تلك التى لم تحقق أرباح بشرط ألا يكون عدم تحقيق هذه الأرباح راجعا الى تقصير أو اهمال العاملين فيها •

وتسعى برامج المشاركة فى الارباح الى تحقيق عدة أهداف أهمها :

١ ـ اقناع العاملين فى المنشأة أنه لا سبيل الى زيادة دخولهم الا بزيادة الأرباح الصافية التى تحصل عليها هذه المنشأة • ولذلك يتحتم عليهم أن يبذلوا ما فى استطاعتهم من جهود لتحقيق هذه الزيادة ، فى حدود الامكانيات المتاحة لهم • فيمكنهم الاقتصاد فى استخدام المواد ، المحافظة

---

1. — Council of profit Sharing in Industries, Profit Sharing Manual, chicago, Bill, 1957, p. 23.
2. — H. Chruden, and A. Sherman Jr., Personnal Management New York, South Western Publiahing Co. 1959. p. 496.

على الآلات وممتلكات الشركة واقتراح مايلزم من تعديلات فى نظام العمل بقصد تحقيق وفورات فى التكاليف أو زيادة الانتاج •

٢ ـ تنمية الوعى العمالى بتطوير تفكيره من تفكير فردى ينصب أساسا على خدمة مصالحه الخاصة الى تفكير لخدمة الجماعة بجانب خدمة مصالحه ، اذ يعرف كل عامل أنه يساهم بجهوده فى زيادة دخله ودخول الآخرين •

ويحسب نصيب العاملين فى الأرباح أما على أساس نسبة مئوية معينة من صافى الربح الذى تحققه المنشأة (١) •أو على أساس نسبة مئوية من المرتبات تخصم من صافى الربح • ويفضل العاملون الأخذ بالاسلوب الأول أذ يزداد الدخل الذى يحصل عليه العامل كلما زادت الأرباح الصافية التى تحققها المنشأة • كذلك قد يخدم هذا الأسلوب مصالح الشركة عن طريق ايجاد حافز قوى لدى العمال لبذل جهود أكثر بقصد تحقيق قدر أكبر من الأرباح • غير أن السماح بزيادة نصيب العاملين كلما زادت الأرباح قد يدفع المسئولون عن ادارة بعض الشركات الى المغالاة فى تقدير الأرباح الصافية أو اظهار أرباح لم تتحقق بقصد زيادة دخولهم •

فاذا حسب نصيب العمال على أساس نسبة من المرتب أمكن التغلب على احتمالات التلاعب فى أرقام الأرباح ، اذ نجعل مقدار التوزيعات على العاملين مرتبط بأساس ثابت لايسمح بأى تلاعب • ويعترض على استخدام المرتب بأنه يقضى على الحافز اذ يظل القدر الذى يحصل عليه العاملون ثابتا مهما تغير مقدار الربح الذى تحصل علية المنشأة ، الا أنه يرد على ذلك بأن الحافز كان موجود لأن التوزيعات ستتوقف فى حالة عدم تحقيق أرباح ، اذ يشترط لزيادة دخول العمال أن تكون المنشأة قد حققت أرباح يمكن المشاركة فيها •

أما بالنسبة لتوزيع هذه الأرباح المحتجزة على العاملين فقد يتم ذلك

---

(١) يتفق على هذه النسبة بين النقابة وادارة الشركة ، أو يحددها التشريع كما هو الحالى فى جمهورية مصر العربية •

على أساس دفع مبلغ واحد بالنسبة لكل العاملين مهما اختلفت درجاتهم المالية أو وظائفهم ، بمعنى أن يحصل رئيس مجلس الادارة على قدر يعادل ذلك الذي يخصص لأقل عامل ، أو قد يحسب نصيب كل عامل على أساس — مرتبه الأساسى (بدون علاوة الغلاء) وبذلك يسمح بتفاوت الأنصبة فى الأرباح على أساس التفاوت فى المرتبات ، وقد توزع الأرباح على أساس أقدمية العاملين أو كفاءتهم أو كليهما معا •

يدفع لكل عامل نصيبه من الأرباح اما فى شكل نقدى أو فى شكل أسهم فيتحول الى مالك لجزء من رأس مال المنشأة التى يعمل فيها • فاذا اتفق على أن يكون الدفع فى شكل نقدى فقد يتم ذلك بمجرد نشر الحسابات الختامية أو قد تحجز فى صندوق لتدفع عند بلوغ العامل سن المعاش ، على أن يستخدم جزء من المبالغ التى تحتجز سنويا لتمويل المعاشات الاستثنائية ، نفقات التعليم والنفقات الطارئة • وقد يتفق على أن يدفع جزء من الأرباح فى شكل نقدى على أن يحتجز الجزء الباقى لتمويل بعض الخدمات العامة التى يحتاج اليها العاملون فى المنشأة •

ويمتاز الدفع النقدى بأنه يخلق حافزا عاجلا يظهر أثره بسرعة ، اذ يشعر العاملون بالفائدة التى تعود عليهم من جراء المساهمة فى زيادة أرباح المنشأة التى يعملون فيها • الا أن توزيع الأرباح فى شكل أسهم له مزاياه أيضا اذ يضمن وجود حافز دائم لدى العاملين ، اذ سيساهم بجهوده ليس فقط فى زيادة الأرباح بل فى المحافظة على رأس المال الذى يملك جزء منه • كذلك يؤدى توزيع الأرباح فى شكل أسهم الى تخفيف الضغط على الأرصدة النقدية التى تحتفظ بها الشركة اذ أن كل ما ستدفعه الشركة لا يتعدى أوراق مطبوعة فى شكل أسهم ومختومة بخاتمها • ولكن يجب أن يكون واضحا أن التوزيع فى شكل أسهم يمكن أن يتم فقط فى المنشآت الموجودة بالقطاع الخاص أو بالنسبة لتلك المملوكة ملكية مختلطة •

أما بالنسبة للمشاركة فى المؤسسات المصرية فقد نظمت عملية

اشتراك العاملين فى الأرباح بواسطة قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١١١ لسنة ١٩٦١ وقرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٩٦ لسنة ١٩٦٢ والقرار الجمهورى بالقانون رقم ١٣٥٠ لسنة ١٩٦٢ ، فحدد القانون الأول النسبة التى تحتجز من الأرباح الصافية بـ ٢٥ ٪ يجنب منها ١٠ ٪ لتوزع فى شكل نقدى على الموظفين والعمال وتخصص ٥٪ للخدمات الاجتماعية والاسكان على أن يستخدم الباقى وقدره ١٠ ٪ للانفاق للانفاق على مشروعات الخدمات المركزية للموظفين والعمال • أما القانون رقم ٩٦ لسنة ١٩٦٢ فقد أجاز تخصيص بعض المبالغ المحتجزة من أرباح بعض الشركات لتوزيعها على بعض العاملين فى الشركات التى لم تحقق أرباح لأسباب لا تتعلق بكفاية التشغيل • أما القانون رقم ٩٦ لسنة ١٩٦٣ فقد حدد كيفية توزيع الأرباح على العاملين فنص على أن يتم هذا التوزيع بنسبة المرتب الاجمالى بحيث لا يزيد ما يخص الفرد عن ٥٠ جنيه فاذا تبقى شىء بعد ذلك وزع على أساس المرتب أيضا على جميع الأشخاص الذين لم يتجاوز ما حصلوا عليه على ٥٠ جنيه •

قبل أن ننهى هذه المناقشة لاشتراك العاملين فى الأرباح ، نود أن نلفت نظر القارىء الى أن المشاركة تعتبر وسيلة مكملة لخلق علاقات طيبة بين الادارة والعاملين وليست بديل لها على الاطلاق ، فاذا لم يتوافر مثل هذا النوع من العلاقات فان المشاركة فى الأرباح تصبح عديمة القيمة • كذلك يجب أن يفهم العاملون أن هذه ليست حقا اكتسبوه بحكم القانون دون قيد أو شرط اذ أن التمتع بهذا الحق رهن بالجهود التى يبذلها كل فرد فى تحقيق هذه الأرباح • وحتى تحقق هذه المشاركة أهدافها يجب أن تتولى الادارة أو ممثليها ، لجان الاتحاد الاشتراكى أو النقابة شرح هذه الأهداف للعاملين مبينة أن هذه الفكرة الأساسية من وراء هذه المشاركة هو أن يعرف الجميع أن الوحدة التى يعملون فيها عبارة عن مشاركة بين العاملين فى الجهود لانتاج سلعة معينة ثم مشاركة بالتبعية فى العائد من وراء هذه الجهود •

تهيئة ظروف الوظيفة :

نقصد بتهيئة ظروف الوظيفة أن نحدد مع العامل الطريقة التى تؤدى بها الواجبات التى تفرضها عليه وظيفته بشكل يستبعد معه أى احتمال للشعور بالملل أثناء أداء هذه الواجبات ، اذ أن هذا الشعور يؤثر بالضرورة على انتاجيته •

وينشأ هذا الشعور لدى شاغلى بعض الوظائف بسبب طبيعة الأعمال المطلوبة منها والتى تحتم قيام العامل بتكرار عمل معين طوال اليوم بشكل روتينى • وقد تنشأ عندما يجد العامل الوظيفة التى يشغلها لا تفسح له المجال لاستخدام قدراته ومهارته الشخصية التى اكتسبها أثناء دراسته أو أثناء تجاربه العملية ، وقد تنشأ أيضا عندما يتعذر على العامل أن يميز ناتج الجهود التى يبذلها إذ يختلط مجهوده مع مجهود الآخرين بسبب اشتراك أكثر من عامل فى كل مرحلة من مراحل الانتاج • وقد يمل العامل اذا ما اضطرته الى أن يعمل بمعدل منتظم طوال اليوم ، اذ يميل البعض الى بذل جهود أكثر فى بداية النهار على أن يبطىء فى العمل خلال الجزء الأخير ويفضل البعض الآخر أن يعمل بجد فى الساعات الأولى ثم يعطى لنفسه بعض الراحة ليجدد نشاطه ويصبح قادرا على استئناف العمل المعدل (١) — (٢) •

ويحاول العامل التخلص من هذا الملل بتعديل معدلات تشغيل الآلات ومعدلات الانتاج بحيث تتفق مع الجهود التى يرى بذلها فى الأوقات المختلفة من النهار ، أو عن طريق الاستئذان لفترات راحة بحجة الاعياء على أن يقضيها فى التحدث مع زملاءه الذين حصلوا على فترات راحة لنفس السبب ، وقد يدخل العامل تعديلات طريقة أداء العمل

---

1. —C. Walker and R. R. Gues, The Man on the Assembly, Line Cambidge, Mas.. Harvard University Press, 1952, P. 511.
2. —D. Roy, «Work Satisfaction and Social Rewards in Quota Achievement» American Sociological Reuiew, Vol. 18 Oct. 1953, pp. 1—38.

فيتبادل مع زميل له بعض الأعمال التى كلف بها أصلا ومن المفروض أن يؤديهـا بنفسه ، ويلجأ بعض العمال الى بعض الأسـاليب الأخـرى فيكثرون من الاجازات العارضة والأجازات المرضية أو قد يستخدمون اجراءات أعنف من ذلك كتعطيل الآلات أو تخريبها (٢) .

ولا شك أن من الأفضل أن تعالج الادارة مصـادر هذا الملل قبل أن يبدأ العمال فى تطبيق أساليبهم الخاصـة ، وذلك عن طريق دراسـة ظروف كل وظيفة والسماح ببعض التعديلات فى طرق الأداء أو التنقلات الداخلية طالما أن ذلك لا يؤثر على سير العمل .

فيمكن مثلا تنويع الأعمال التى يكلف العامل بأدائها بتكليفه بالقيام بأكثر من عملية . فاذا كان انتاج جزء من أجزاء السلعة يحتاج الى أكثر من عملية خصص لكل منها عامل معين . فيمكن بدلا من تكليف كل عامل بأداء عملية معينة أن يطلب من المجموعة كلها أداء العمل فى مجموعة على أن يترك لهم مهمة توزيع العمليات على أفراد المجموعة .

ومن الممكن أيضـا أن يتم هذا التوزيع عن طريق تمكين العاملين من الانتقال الى وظائف أخرى تتيح لهم القيام بأعمال من نوع آخر واكتساب مهارات جديدة .

كذلك تعطى بعض المنشـآت للعامل الحق فى تعديل معدل الانتاج خلال اليوم طالمـا أن الناتج اليومى لن يتأثر اذ يطالب العامل بانتاج كمية معينة يوما وعليه أن ينظم وقته بحيث يصل الى هـذه الكمية فيسرع وقتما شاء وحدد لنفسة أوقات الراحة .

فاذا تعذر تعديل الطريقة التى يؤدى بها العمل — وهذا أمر طبيعى فى أحوال كثيرة — تلجأ المنشآت الى اعطاء العمال فترات منتظمة للراحة على أن نختار أوقاتها بحيث تعطى فى المواعيـد التى يبدأ فيها الانتاج فى

1. — L. Sayles, «Wild cat Strikes» Harvard Business Review, Vol 32. Nov 1954, PP. 42-52.

التناقض وبشرط أن يتناوبها العمال الذين يشتركون فى عمل معين بحيث يبقى جزء منهم أمام الآلات فلا تتعطل أثناء هذه الفترات .

وأخيرا تحاول بعض المنشآت اشعار العامل بكيانه المستقل عن طريق تحديد كمية العمل المطلوبة والسماح له بترك العمل بمجرد اتمامها حتى ولو تم ذلك قبل انتهاء مواعيد العمل ، وقد تنشر تقارير دورية عن تقديم العمل فى كل قسم وأثره على الناتج النهائى الذى حققته الشركة ، كذلك قد نسمح للعامل بأداء عمله بالطريقة التى يراها مناسبة طالما أنها توصله الى نفس النتيجة .

الاشراف السليم :

يتأثر استعداد العامل لبذل مجهود أكبر أثناء العمل بالأسلوب الذى يتبعه رئيسه فى معاملته هو وزملاءه أى بالاسلوب الذى يتبعه الرئيس فى ادارة المجموعة المسئول عنها .

وتشير الدراسات الحديثة الى أن أفضل الأساليب التى يمكن أن تتبع لحث العاملين على التعاون مع رؤسائهم ومضاعفة جهودهم هو الذى يجعل مهمة الرئيس قاصرة على مجرد الاشراف العام على أعمال مرؤوسيه بحيث يقتصر تدخله على الحالات التى يحتاج فيها العامل الى مساعدة أو اذا شعر بأن ثمة أخطاء ترتكب دون أن يتنبه العامل .

ويتحقق الإشراف العام عن طريق :

١ ــ تفويض الرئيس لسلطاته بحيث تكون مهمته قاصرة على مجرد الأهداف المطلوب تحقيقها ووضع القواعد لذلك مع رسم الحدود التى يمكن لكل من مرؤوسيه التصرف فيها .

٢ ــ تحديد الأعمال المطلوبه من كل مرؤوس بشكل قاطع ثم الحكم على أدائه على أساس النتائج التى حققها .

٣ ــ تجنب اعطاء الأوامر والتعليمات المفصلة .

٤ ــ تجنب الضغط المستمر على المرؤوسين .

٥ ــ تدريب كل من تنقصه الخبرة والدراية ، وأخيرا تخصيص الجزء الاكبر من وقته للتخطيط الطويل الأجل بدلا من أن يشغل نفســـه بمعالجة المشاكل البسيطة التى يمكن أن تحل بواسطة العوامل • (١) ، (٢) •

اشتراك العاملين فى الادارة :

تعتمد المنشات فى حثها للعاملين على بذل جهود أكبر على اشراكهم فى الادارة الفعلية لكل أوجه النشاط معتمدة فى ذلك على المنطق القائل بأن اشراك ممثلين من الذين يتولون عملية التنفيذ فى اعداد البرامج ووضع السياسات ومتابعة التنفيذ يضمن اقامة هذه البرامج على آســـاس درايه كاملة برغبات وامكانيات المنفذين (العمال) كما يسهل من عملية التطبيق اذ يضمن ارتباط العاملين بجهود معينه لابد وأن تبذل لتنفيذ هذه البرامج

ويختلف الأسلوب الذى يتم به هذا الاشتراك فى الدول التى قبلت الفكرة ، ففى بعضها يشترك العمال فى الادارة بانتخاب ممثلين لهم فى لجان يستكمل أعضائها بممثلين عن الادارة تكون مهمتها ابداء النصـــح والرأى فى بعض المسائل التى تهم الشركة والعاملين فيها ، بينما يتم اشتراك العاملين بشـــكل ايجابى فى دول أخرى إذ يحتم القانون وجـــود ممثلين للعمال فى مجلس الادارة حتى يشتركون أشتراكا فعليا فى اتخاذ كل قرار يتعلق بسير العمل أو بمستقبل الشركة •

★ توصلت الى هذه النتيجة ثلاث مجموعات من الابحاث تمت فى الفترة ما بين ١٩٥٣ ــ ١٩٥٨ • الاولى قام بها مركز البحوث بجامعة متشيجان والثانية تمت فى شركة جنرال اليكتريك أما الثالثة فكانت تحت اشراف جامعة ييل • لمعلومات أكثر تفصيلا راجع :

1 —R. Kahn, D. Katz, «Leadership Practiee in Retationship to Productivty and Morale» 'n D. Cartwright and F.Zander (eds), Group Dynamics, Evanston, Ill., Row Peterson, 1953. PP. 612—628.

2—Q. Ponder, «The Effective Manufacturing Foreman» in Proceeding of The Tenth Annual Meeting, Madison, Wisc ; Industrial Relation Research Association, 1957, PP. 51—54.

General Electric Company Pubic and Employee Relations Research Service The Effective Manufaauring Foreman 1957.

ففى الهند يشترك العاملون فى بعض المنشآت فى مجالس مشتركة تعاون الادارة فى بحث موضوعات معينة تحيلها اليها • فليس هناك الزام قانونى بانشاء هذه المجالس اذ أن الأمر متروك الى الاتفاق الذى يتم بين الادارة والعاملين فى المنشآت الصناعية • كذلك لاتعرض على المجالس الا موضوعات معينة تحددها الادارة ، اذ للأخيرة الحق فى تحديد المسائل التى تختص ببحثها والمسائل التى لا تعرض على هذه المجالس •

ويشترك ممثلوا العمال فى انجلترا كأعضاء فى لجان استشارية تكون مهمتها سلامة وصحة العمال ، بحث المشاكل الخاصة بالتدريب والتعليم وقواعد العمل ، العمل على تحسين طرق الانتاج ، وتشجيع الاقتراحات الخاصة بتحسين أساليب الانتاج •

أما فى السويد فيتم اشتراك العمال بانتخاب ممثلين فى مجالس مشتركة تشكل بناء على طلب العمال والادارة وبموافقة الطرفين وتكون مهمة هذه المجالس بحث ارقام الانتاج واقتراح ما يلزم لزيادتها وكذلك تناقش المشاكل الخاصة باعداد خطط العمل فى المصنع وتلك المتعلقة بالتنظيم الادارى • وكذلك لهذه المجالس الحق فى مناقشة قرارات الفصل وابداء رأيها فيها على أن يكون ذلك بصفة استشارية وغير ملزمة ، ويتم ترشيح الأعضاء بواسطه العمال ، وينتخب الممثلون بالاقتراع السرى بشرط ألا تقل مدة الخدمة لمن له حق الانتخاب عن سنة ولا تقل سنه عن ٢١ سنة •

أما فى فرنسا فقد نص القانون على انشاء لجان عمل فى المنشآت التى يملكها القطاع الخاص والتى بها عدد من العمال يزيد على ٥٠ وتتكون هذه اللجان من مدير المنشأة أو ممثلة ومندوبين أو ثلاثة عن العاملين • وتتولى هذه اللجان معاونة الادارة على تحسين ظروف العمل وبحث المقترحات الخاصة بتحسين الانتاج • وكذلك تبدى رأيها فى المشاكل المتعلقة بالتنظيم وفى بعض الشئون المالية • أما بالنسبة للمنشآت التابعة

للقطاع العام فقد نص القانون على وجود مجالس للمديرين تضم ممثلين للادارة والعمال وفئات المستهلكين ٠

ويحتم القانون فى بلجيكا وجود مجالس مشتركة للادارة تضم ممثلين للادارة والعمال وتتولى ابداء الرأى فى نظام العمل وفحص البيانات الخاصة بالانتاجية ، مراجعة النتائج التى حققتها المنشأة ، تعيين مراجع الحسابات ، الاشراف على الخدمات الاجتماعية ، تذليل العقبات التى تعترض التعاون بين الادارة والعاملين ٠

أما فى جمهورية مصر العربية فقد قرر القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٦١ اشتراك العاملين فى الادارة عن طريق ممثلين فى مجلس الادارة ثم زيد عددهم بالقانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦١ الى ٤ ، وبذلك يشترك العاملون فى بحث كل موضوع من الموضوعات التى تعرض على المجلس ٠ وينتخب ممثلوا العمال بالاقتراع السرى المباشر تحت اشراف وزارة العمل ٠

ويشترك العمال فى ادارة المشروعات فى الاتحاد السوفيتى عن طريق لجان تسمى « لجان المصانع » يتم تشكيلها بالانتخاب وتشترك مع مدير المشروع المعين من قبل الدولة فى اعداد الخطة ومباشرة تنفيذها كما تعد الاتفاق السنوى الذى يعقد مع المدير والذى يحدد حقوق العمال (الأجور — والرعاية وواجباتهم تجاه الانتاج ومستوى الجودة والانضباط) ٠

ويختلف الأمر الى حد كبير فى يوغوسلافيا حيث يتولى العمال فى المشروع مهام الجمعيات العمومية ومجالس الادارة ، اذ تنتخب هؤلاء ممثلين عنهم لتكوين مجلس يسمى « مجلس العمال » يماثل تماما الجمعية العمومية للمساهمين من حيث مهامه ، والى جانب ذلك يتحمل مسئولية مراجعة الخطة السنوية للمشروع ومراقبة مجلس الادارة فى تنفيذها ، كما يعتمد اللوائح والنظم الداخلية للعمل ٠

وينتخب مجلس العمال بدوره مجلس ادارة المشروع من بين أعضاء مجلس العمال تكون مهمته اعداد الخطة السنوية للمشروع والاشراف الفعلى على تنفيذها ومعالجة المشاكل التى تظهر أثناء التنفيذ • ويختار مجلس العمال مدير تنفيذى يتولى مباشرة الادارة اليومية •

أما فى جمهورية مصر العربية فقد صدر القانون رقم ١٥٤ لسنة ١٩٦١ بتعديل النظام الذى كان متبعا فيما سبق بالنسبة لتشكيل مجالس الادارات للشركات المساهمة والذى كان يقضى باختيار أعضاء مجالس الادارة بواسطة المساهمين • وجوهر التعديل يتمثل فى النص على أن يكون عدد أعضاء المجلس سبعة أشخاص يعين المساهمون أو أصحاب رأس المال خمسة ، ويستكمل الباقى بانتخاب العاملين فى المشروع لممثلين لهما ، أحدهما يمثل العمال والآخر يمثل الموظفين •

وفى عام ١٩٦٣ صدر القانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ بتعديل أحكام القانون رقم ١٥٤ لسنة ١٩٦١ ، وكانت أهم التعديلات :

١ ــ زيادة عدد أعضاء مجلس الادارة من ٧ الى ٩ •

٢ ــ يخصص ٤ من العدد الكلى للعاملين ويتم اختيارهم للمجلس بالانتخاب •

٣ ــ مدة عضوية مجلس الادارة لممثلى العمال سنتين •

٤ ــ وضع القانون ضمانات بعدم تعطيل ممثلى العمال عن أداء واجبهم عن طريق توقيع عقوبة الفصل أو الوقف ، بأن يصل توقيع الجزاء بالفصل أو الايقاف من سلطة التأديب القضائية •

٥ ــ نص القانون على حد أدنى لعدد جلسات مجلس الادارة وجعلها مرة كل شهر على الاقل •

وقد واجهت تجربة جمهورية مصر العربية مجموعة من المشاكل أهمها:

أولا ــ عدم تقبل الأعضاء المعينين لفكرة تمثيل العمال فى الادارة ، خاصة اذا كان الممثلين من الفئات الصغيرة وظيفيا • اذ لم يتصور مدير

الانتــاج أن يجلس بجانبه فى مجلس الادارة أحــد العمال فى المصــنع ليناقش معه الموضوعا تالتى تعرض على المجلس •

ثانيا ــ ســاعد على زيادة فكرة عدم الفصل وتأكيدها أن بعض العناصر التى دخلت مجلس الادارة كانت علىمستوى محدود من الثقافة والوعى السياسى • وبالتالى كانت مناقشاتها فى المجلس غير مجدية ، مع أن الأصل فى الاشتراك هو أن ينقل العمال الى المجلس صورة مايجرى فى مواقع العمل •

كذلك تصور بعض أعضاء مجالس الادارة أثناء ترشيحهم أنه من الممكن بعد نجاحهم أن يفرض بعض الاتجاهات عــلى المجلس ولذلــك استخدم هذا التفكير فى تخطيطه للمعركة الانتخابية وربط بــين نجاحه وتنفيذه مصلحة المشروع •

ثالثا ــ وحتى تكون المقاومة من قبل المعينين ذات فاعلية ، بدأ بعض رؤساء مجالس الادارة فى اتخاذ مجموعة من الخطوات الايجابية لتعطيل فكرة الاشترا كوذلك بتعطيل المجالس بعدم دعوتها للاجتماع ، أو الاتفاق مسبقا مع الأعضاء المعينين على القرارات •

الا ان اصرار الدولة على ضرورة استمرار الاشــتراك ، ومبادرة وزارة العمل الى دراسة مشاكل ارتطبيق وانشاء معهد الدراسات العمالية لتدريب الأعضاء المنتخبين قد ســاعد على معالجة الكثير من المشــاكل الوظيفية •

الفصـــــل الثـــالث

مقاومة العاملين للتعديلات فى نظام العمل

اسبابها وكيفية معالجتها

يتأثر العامل فى تصرفاته بالظروف المحيطة به ، بالدوافع التى تهيىء له الجو المناسب للعمل ، بالنظام الموضوع للعمل وبأى تغيير يطرأ على هذه الظروف على تلك الدوافع أو على هذا النظام .

وعلى ذلك فتهيئة الجو الصالح للعمل يتطلب من الادارة ، الى جانب فهم الظروف التى تؤثر على تصرفات العامل والـــدوافع التى تحثه على المزيد من العمل المســـتمر ، أن تدرس أيضا الآثار التى ســـتترتب على التغيرات التى تدخلها على ظروف العمل والاساليب التى يمكن استخدامها لتفادى الضار منها فادخال هذه التغييرات أمر ضرورى ويحدث بصـــفة مســـتمرة اذ لا يمكن للمشروع أن يعمل طـــوال حيـــاته بنفس الآلات والمعدات ، يستخدم نفس الأساليب ، يوظف نفس العـــدد من العمـــال والموظفين ويرتبط بتوزيع ثابت للاختصاصات : كل هذا عرضه للتغيير أثناء حياة المشروع . ومع اجراء أى تعديل لابد وأن نتوقع أن يترك آثار معينة على كل من يعملون فى الأقسام التى تشملها التعديلات .

كيف تتم هذه الدراسة ؟ هذا ما ســـنعالجه فى هذا الفصـــل فنبين التعديلات التى يقاومها العاملون فى أى منشـــأة ، ثم الوســـائل التى يستخدمها هؤلاء لمقاومة هذه التعديلات ، ونحدد بعد ذلك الأسباب التى

من أجلها تظهر هذه المقاومة ، على أن نوضح بعد ذلك الأساليب التى يمكن للادارة استخدامها للتخفيف من حدة المقاومة أو تجنبها •

التعديلات التى يقاومها العاملون :

من المتعذر حصر أنواع التعديلات التى تواجه بمقاومة من جانب العاملين فى أى منشأة وذلك لتنوعها واختلافها من مشروع الى آخر ، على أن فى الامكان تحديد أهم الأنواع التى يتوقع دائما أن يقاومها العاملون مهما اختلفت ثقافتهم أو وجهات نظرهم •

أول هذه الأنواع هو التعديلات فى الآلات والتى تهدف الى استبدال الآلات والأدوات القديمة بآلات وأدوات جديدة ، فسواء كان هذا الاستبدال نتيجة استهلاك هذه الآلات أو نتيجة لرغبة الادارة فى شراء آلات جديدة ذات كفاية أعلى ، فان العمال يقاومون هذا الاتجاه اذ يشعرون أنه يهدد مستقبلهم ومراكزهم فى الأقسام التى يعملون فيها حتى ولو كانت الادارة متأكدة أن هذا التعديل سيعود بفائدة محققة على كل من يعمل فى المنشأة • فقرار الاستبدال فى حد ذاته لابد وأن يترتب عليه آثار فى المستقبل قد تعرفها الادارة ولكن يجهلها العاملون ، لذلك يبدأ هؤلاء فى التنبؤ بما سيحدث فى المستقبل ويميلون ، بسبب عدم تأكدهم ، الى التشاؤم ، اذ يعتقد هؤلاء أن ادخال آلات جديدة ربما يؤدى الى الاستغناء عن خدمات بعضهم أو نقلهم الى أقسام أخرى ، وتظل هذه المقاومة الى أن يتأكدوا من صحة هذه التنبؤات •

والنوع الثانى من التعديلات يشمل التغيرات فى الطرق والأساليب التى اعتاد العاملون على اتباعها فى أدائهم لاعمالهم • فالفرد يتعود منذ أن يبدأ حياته العملية على عادات معينة يكتسبها وتثبت هذه لتصبح جزء منه على مرور الزمن • ولا شك أن هذه العادات ، متى كانت سليمة ، تساعد الفرد على أداء عمله بكفاية ، اذ أن قيامه بأداء العمل بصورة متكررة وبنفس الأسلوب يكسبه مهارة تحقق له مستوى عال من الاتقان • فاذ ما قررت الادارة تعديل هذا الاسلوب فانه من المتوقع أن يقاومه كل

من اعتاد عليه ، اذ أن الطريقة الجديدة التى تقترحها قد تحتاج الى مهارة تختلف عن تلك التى أكتسبها العامل فى الماضى ، ولا يستطيع العامل أن يتنبأ مقدما بقدرته على اكتساب هذه المهارة الجديدة • كل ما يتوقعه فى أغلب الأحوال هو مجموعة من الصعوبات ومزيد من الجهود لأكتساب هذه المهارة الجديدة •

ثالث أنواع التعديلات التى قد تواجه بمقاومة من جانب العاملين ، وهى تلك التى تهدف الى اجراء تنقلات بين الأفراد المسئولين عن الوظائف الرئيسية فى المنشأة • وتتوقف درجة المقاومة هنا على مدى رضاء كل مجموعة من العمال على الرئيس الحالى ، فاذا كان هذا الرئيس محبوب من مرؤوسيه ، فان الشعور بالخوف من ألا تتوافر الصفات التى يتمتع بها فى الرئيس الجديد يبدأ فى السيطرة على أذهان العاملين فى القسم ويدفعهم الى مقاومة قرار النقل • لذلك يبدأ الكثير فى التكهن بالتعديلات التى يمكن أن يدخلها الرئيس الجديد على نظام العمل وطرقة توزيعه ، وهذا بدوره يولد نوعا من القلق قائما الى أن يتأكدوا من شخصية الرئيس الجديد وسياسته فى العمل •

أما النوع الرابع من التعديلات فيشمل التغييرات فى التنظيم الادارى للمنشأة • فقد سبق أن بينا أن اعداد التنظيم الادارى للمشروع يتطلب تحديد الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف التى وضعت لكل وجه من أوجه النشاط ، انشاء وظائف توزع عليها الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف التى وضعت لكل وجه من أوجه النشاط ، انشاء وظائف توزع عليها هذه الأعمال ، تحديد الشخص المسئول عن كل وظيفة ، ثم تحديد العلاقات التى تربط الوظائف بعضها ببعض فى كل المستويات أى أن عملية التنظيم تنتهى بتحديد دقيق للأعمال المطلوبة من كل وظيفة واختصاصاتها والعلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة ، وعلى ذلك فأن أى تعديل فى التنظيم يؤدى فى أغلب الأحوال الى تعديل هذه الاختصاصات والعلاقات• ويقاوم شاغلى الوظائف التى طرأ على اختصاصاتها وعلاقاتها تعديلات

لانهم يجهلون النتائج التى سيترتب على هذه التعديلات اذ يتوقعون أن تسفر هذه العملية عن حركة تنقلات بين الرؤساء ، قفل مجـال التقـدم بالنسبة لبعض الوظائف ، فتح المجال أمام وظائف معينة الخ • وتظل هذه المقاومة الى أن يتعرف كل فرد على الآثار التى ستترتب على التنظيم •

وقد تنشأ هذه المقاومة بسبب اعتقاد الأفراد ان الشـخص الذى أعطى الأوامر باجراء التعديلات فى التنظيم قد تعدى اختصاصاته لأنه لا يملك اصدار مثل هذه الأوامر ، فعندما يتلقى العامل مثلا أمرا بتعديل الطريقة التى يؤدى بها عمله من شخص خلاف رئيسه فمن المتوقع بطبيعة الحال ان يرفض اطاعة هذا الأمر لأنه صادر من شخص لا يشرف عليه •

وقد تحدث المقاومة حتى مع صدور الأوامر بالتعديلات من الشخص الذى يملك هذا الحق اذا كان العمـال يجهلون أنه الشـخص المختص باصدارها ، فقد تعطى الادارة السلطة لبعض الأفراد باجراء تعديلات فى نظام العمل وتفوض لهم الأمر فى اتخاذ مايلزم من خطـوات لتنفيذ هذه التعديلات دون أن يعلم بهذا الأشخاص الذين ستطرأ على أعمالهم تلك التغييرات •

أما النوع الأخير من التعديلات فيشمل تلك التى تؤدى الى تغيير فى تشكيل الجماعات التى تتكون أثناء العمل ، اذ يكون الأفراد أثناء عملهم مجموعات تنشأ بين أفرادها صداقات وعلاقات تتوطد مع مرور الزمن • وعلى ذلك فان أى محاولة لتعديل التنظيم بشكل يترتب عليه — بقصد أو بدون قصد — تشتيت أفراد أى مجمـوعة لابد وأن يواجه بمقاومة من جانبهم • والمثل على ذلك واضح ، فكثيرا ما يرفض الموظف النقـل الى وظيفة أعلى فى الدرجة بسبب ارتباطه بمجموعة من الاشـخاص ظل يعمل معهم مدة طويلة ، اذ يحقق لهم هذا الارتباط رضاء شـخصى يفوق فى أهميته ماسيحصلون عليه من نتيجة حتما •

كيف يقـاوم العاملـون هذه التغيرات :

تتفاوت الوسائل التى يقاوم بها العاملون هذه التعديلات فى حدتها،

فتد لا تتعدى مجرد التساؤل عن طبيعة وأسباب هذه التغيرات ، وسواء حصلوا على اجابات مقنعة أم لا ، يحاولون التطور مع الاوضاع الجديدة ويقنعون أنفسهم بضرورة قبولها • وقد تأخذ المقاومة شكلا حادا سافرا فيعلن العاملون معارضـــتهم لهذه التعديلات ويقدمون الاحتجاجات الى مجلس الادارة طالبين ايقافها : وقد يذهبون الى أبعد من ذلك فيقررون اتخاذ ما يرونه من تدبيرات لمنع تنفيـــذها ، وقـــد يكتفى هؤلاء بخلق المشاحنات وتعطيل العمل بين آن وآخر •

وعلى العموم فان ما يهم الادارة أن تعلمه أنه مهما كان الشكل الذى تتخذه المقاومة فان آثارها على العمل مؤكدة • فان آجلا أو عاجلا ، لابد وأن تؤثر هذه المقاومة على كمية ونوع الانتاج ، على نسب الغياب ، معدل دوران العمل ، عدد الشـــــكاوى وعدد الحـــوادث الخ •

لماذا يقـــاوم العاملـــون هذه التغيرات :

الأسباب التى من أجلها يقاوم العاملون هذه التغيرات متعددة ؛ فقد يقاوم العمال تغيير الآلات أو تعديل نظام العمل بسبب شعورهم بـــأن هذا التعديل سيؤثر على دخولهم الآن أو سيقلل فرص الترقى المتاحة لهم فى المستقبل وبالتالى سيؤثر على مايتوقعونه من دخل ، فقد يشعر العامل أن التعديلات الجديدة قد حولت عمله الى مجرد روتين لا يحتاج الى مهارة خاصة ، وبالتالى لا يستحق أى زيادة فى الأجر فى المستقبل •وقد يشعر الموظف أن التعديلات الجديدة فى التنظيم قد وضـــعت شروطا قاســـية للترقية الى الوظائف التى كان يطمع فيها •

وقد يقاوم العمال هذه التعديلات بسبب ما يتوقعونه من صعوبات لاعداد أنفسهم لمواجهة الأعباء المترتبة على هذه التعديلات • فقد يكره العامل أن يكلف بواجبات اضافية ، اذ أنه تعود على واجبات معينة تتطلبها وظيفته الحالية ويؤديها بطريقة معينة رسمها لنفسه ، وعلى ذلك فان أى تكليف اضافى معناه مزيد من الجهد والعناية • كذلك الحـــال بالنســـبة لرؤسائه ، اذ يكره هؤلاء النقل من منطقة الى أخرى أو من مكان الى آخر

حتى ولو تحملت المنشأة تكاليف هذا النقل ، اذ يحملهم هذا النقل بأعباء اضافية ويتطلب تغييرات فى معيشتهم فيسبب لهم متاعب هم فى غنى عنها .

وقد تنشأ المقاومة بسبب عدم تأكد العاملين من النتائج المستقبلة لهذه التغيرات حتى ولو أدت التعديلات الى افساح المجال أمامهم للحصول على أجر أعلى . اذ يتردد العامل بسبب عدم تأكده من مقدرته على القيام بما تطلبه هذه الوظيفة من أعباء ، ومن طبيعة الأشخاص الذين سيعمل معهم . والشعور بعدم التأكد هذا طبيعى اذ أن العامل لا تتوافر لديه المعلومات التى تؤكد له أن مستقبله مؤمن ، أنه سيتمكن من القيام بالعمل الجديد وأن فرص التقدم مفتوحة أمامه .

كذلك قد تنشأ المقاومة بسبب ما يترتب على هذه التعديلات من تحطيم للعلاقات الاجتماعية التى نشأت بين العاملين فى قسم معين . خاصة اذا كانت هذه التعديلات ستؤثر على المراكز التى يحتلونها بين زملائهم ، فمما لا شك فيه أن كل رئيس عمل وكل عامل يكون مجموعة من العلاقات مع زملائه ورؤوسيه ، وتستغرق هذه العملية وقتا ليس بالهين . وعلى ذلك فأن أى تعديل يؤدى الى تفكك المجموعة التى تعمل فى قسم معين لابد وأن يتبعه تكوين جديد لمجموعات جديدة يلزم أعضاءها نفس الوقت لتكوين علاقات مماثلة وتزداد حدة المقاومة من جانب الأفراد الذين كانوا يحتلون مركزا مرموقا بين زملائهم ولابد وأن يفقدوا هذا المركز ولو مؤقتا بعد اعادة تشكيل المجموعة .

أخيرا قد يقاوم العاملون التغيرات بسبب ما يترتب عليها من المزيد من الأوامر والتعليمات ، اذ يكره بعض الأشخاص أن تسلم اليهم بين آن وآخر تعليمات أو أوامر ادارية تقيد حريتهم فى التصرف أو تحدد لهم طريقة العمل .

الأساليب التى يمكن للادارة استخدامها للتخفيف من حدة المقاومة :

تستخدم الادارة للتخفيف من المقاومة المتوقعة للتغييرات التى تدخلها على نظام العمل أساليب متنوعة منها : تأمين مستقبل العامل

المادى على أن تؤكد ذلك بشكل واضح وقاطع ، اشراك العاملين فى عملية الاعداد لهذه التغيرات وفى تنفيذها ، تزويد العاملين بكافة المعلومات عن طبيعة هـذه التغيرات وآثارها مساومتهم باغرائهم على قبول هـذه التعديلات فى نظير بعض المكاسب ، عدم ادخال هذه التعديلات الا بعد تجربتها والتأكد من نتائجها ، ادخال هذه التعديلات على مراحل أى بشكل تدريجى .

أما بالنسبة لتأمين مستقبل العامل بعد اجراء هذه التعديلات ، فقد بينا فيما سبق أن الخوف مما يترتب على التعديلات من انخفاض دخل العامل أو ضيق مجال التقدم أمامه يعتبر من أهم أسباب مقاومة هذه التعديلات ، وعلى ذلك فان القضاء على مصدر هذه المخاوف يتطلب اعطاء تأكيدات بأن التعديلات لن تؤثر بحال من الاحوال على ترقيات الافراد بالنسبة لدخولهم المستقلة ، فاذا كان العامل متخوفا من العمل على ثمانية أنوال بدلا من أربعة بعد استبدال الأنوال اليدوية القديمة بأنوال ميكانيكية لتوقعه أن توقف الادارة الأجر التشجيعى الذى كان يحصل عليه نظير زيادة انتاجه على حد معين ، فيمكن للادارة أن تؤكد له أنه سيستمر فى الحصول على نفس الدخل حتى ولو كانت الزيادة فى الانتاج ترجع الى حد كبير الى التجديدات فى الآلات .

ولا شك أن مثل هذه الضمانات تساعد كثيرا على طمأنة العامل ، الا أن اعطاءها يكلف المنشأة مبالغ تستنفذ جزءا من الوفورات التى تحققت نتيجة للتجديدات ، الا أن ما يبرر اعطاءها هو الخوف من جانب الادارة ألا تتحقق الزيادة فى الانتاج حتى بعد التجديدات بسبب تعمد العمال تعطيلها للرد على ما يتوقعونه من جانب الادارة بالنسبة للأجور التى يحصلون عليها .

كذلك يكن التخفيف من هذه المقاومة اذا سمح للعاملين بالاشتراك فى الدراسات التمهيدية للمشروعات الخاصة بالتعديلات ، ثم فى تحديد

الاجراءات التى ستتخذ لتطبيقها بعد الموافقة عليها (١) ، (٢) • ويتم ذلك عن طريق عرض مشروعات التوسع على ممثلين من العمال بواسطة مندوبيهم فى مجلس الادارة ، وذلك لمناقشتها وابداء الرأى فيها ، ومتى تم اقتنـــاع هؤلاء يمكن أن يتولوا بدورهم مناقشـــتها مع العمال ونقـــل ملاحظاتهم عليها الى الادارة • فاذا تمت الموافقة عليها من ناحية المبدأ يطلب منهم ابداء الرأى فى الطريقة التى يمكن أن تتبع فى تنفيذ هـــذه التعديلات على أن تناقش الآراء التى يتقدمون بها لاختيار المناسب منها وحتى تتم هذه المشاركة فى جو يسوده الثقة يجب على الادارة أن تطلع أو اقناعهم بضرورة اتخاذ اجراءات بديلة •

كل من يتأثر بهذه التغييرات بشكل مباشر أو غير مباشر على كل المعلومات المتعلق بها ، سواء كانت خاصة بطبيعة هذه التغييرات ، أسبابها بالتفصيل والآثار التى ستترتب عليها • اذ يسعى العاملون عادة الى الحصول على معلومات عن هذه بمجرد سماعهم بها ، وقد تكون المعلمات التى تصـــل اليهم خاطئة ومضللة ، ولذلك يجب ألا تنتظر الادارة حتى تنتشر الاشاعات عن هذه التغييرات ، وأن تقضى عليهـــا بنشر كافة المعلومات عنهـــا مع الاستعداد لتقديم المزيد اذا تطلب الامر ذلك •

وقد تكتشف المناقشات التى تتم مع ممثلى العمال عن اعتراضات جوهرية خاصة اذا ثبت بالدليل القاطع أن هناك فئة ستضار مصالحها نتيجة اجرام هذه التعديلات • فى مثل هذه الحالة : يجب أن تكون الادارة مستعدة للوصول الى حل وســــط يحقق جزء وليس كل النتائج المرجوة من وراء ادخال هذه التعديلات ، ويجب ألا تفسر ذلك عـــلى أنه ضعف من جانب الادارة ، اذ أن هذه الاستعداد يظهر فى اثناء مناقشة هذه التعديلات خاصة

---

1 —L. Coch and French, Jr:. «Overcoming Resistance to Change» Human Relations, Vol 1, June, 1958. PP. 512—535.

2. —W. Ronken and P. Lawrence, Administering ChangesA Case Study Of Human Retations in a Factory, Boston, Divison of Research, Harvard Business School, 1952.

وادا وضعت بشكل يفهم منه أنها مجرد مشروعات لم يتخذ بشأنها أى قرار نهائى وأنها قابلة للتعديل اذا أثبتت المناقشات ضرورة تعديلها •

وقد تسير الادارة الى أبعد من ذلك فتبدى استعدادها لتطبيق هذه التعديلات على سبيل التجربة ، حتى اذا ما تبين أن بعضها غير قابل للتنفيذ سارعت الى الغائة • ولا شك أن تجربة هذه التعديلات قبل اتخاذ قرار بشأنها يحقق هدفين أولها :اتاحةالفرصة أمام العاملين ليتأكدوا بأنفسهم من النتائج المتوقعة من وراء ادخال هذه التعـديلات وبذلك يقضى على المخاوف التى لديهم والتى نشأت من عدم استطاعتهم تقدير ما سيترتب عليها من نتائج ، وثانيهما ، اتساع المجال أمامهم للتفكير فى هذه التعديلات دون أى تهديد أو ضغط أو الزام اذ يمكنهمتقديم مايشامون منمقترحات بشأنها وهم متأكدون أن من الممكن الاخذ بها اذا كانت معقولة •

وأخيرا قد تقرر الادارة أن تدخلالتعديلات علىمراحل وببطءبمعنى أن تطبق جزءا فقط من البرنامج المقترح للتغييرات فى أنواع الالات مثلا أو فى نظم الانتاج خلال الشهر أو الشـهر الاولى من السنة ، ثم تدخل جزءا ثانيا فى الشهور التالية وهكذا • والمنطق وراء هذا الاسلوب يعتمد على أن التغييرات التى تدخل بشكل تدريجى تعطى للذين سيتأثرون بها المدة الكافية للتفكير فيما ستتركه من آثار واعداد أنفسهم لقبولها •

ويجب ألا يفهم من ذلك أن التطبيق التدريجى للتغييرات سـيقضى حتما على المقاومة تماما • يمكن أن يحدث ذلك بطبيعة الحال،ولكنتجارب المنشآت التى طبقت هـذا الاسـلوب تشـير الى أن أثره قاصر على التخفيف ن حدة المقاومة •

ويعترض على هذا الاسـلوب بأن التغيير التدريجى قد يشـعر العاملين بأن هناك ثمة تعديلات ، وعلى ذلك يستمرون فى تطبيق الاساليب الفنية التى اعتادوا عليها أو التوزيع للاختصاصات • لذلك ينصح فى هـذه الحالة أ نيعطى العاملون فكرة عن مشروع التعـديلات بأكمله والمراحل التى سيمر بها والمدة الزمنية التى سيطبق خلالها •

الفصـــل الرابع

وسائل الاتصـــال بين الادارة والعاملين

الاساليب التى تستخدم لضمان عدم التحريف •

استخدام أسلوب مبسط •

اختيار الوقت المناسب لتقديم المعلومات •

التأكد من وجود مفهوم موحد •

الالتزام بما جاء بالتعليمات •

نقل المعلومات والتعليمات من والى العاملين •

بالرغم من أن واجبات كل وظيفة محددة فى كشف وصف الوظائف الا أن توزيع العمل اليدوى أو التنفيذى على شاغلى هذه الوظائف يتم باستمرار بواسطة المستويات الرئاسية ، ولا بدوأن يبلغ هذا التوزيع لهم •

لضمان التنفيذ لخطة العمل ، ولتحسين أساليب وطرق الاداء لابد من التعرف على وجهة نظر العمال وآرائهم بالنسبة للخطط ومقترحاتهم بالنسبة للأساليب الحالية المستخدمة •

وعلى ذلك فالمعلومات والتعليمات الخاصة بالعمل داخل المنشأة على نوعين أحدها ينتقل من المستويات الادارية الى شـــاغلى الوظائف التى تتولى التنفيذ والثانى ينتقل من هؤلاء الى الادارة للتعرف عـــلى وجهة نظرهم ومقترحاتهم وآرائهم بالنسبة للعمل •

الا أن فهم العاملين للأوامر والتعليمات أو الخطط وفهـــم الادارة لرغباتهم ومطالبهم ومقترحاتهم يتوقف على مدى كفاية الطريقة التى تنقل

بها ، أى يتوقف على الأساليب التى تستخدم فى الاتصال بالعمال • كيف تعد هذه الأساليب بحيث تضمن نقل هذه المعلومات بالصورة التى تضمن قبولها من جانب العاملين والتى تتيح الفرصة للادارة لتفهـــم مطالبهم ومقترحاتهم • هذا ما سنعالجه فى هذا الفصل ، فنستعرض أولا الاساليب التى تستخدم فى الاتصال بالعاملين داخل المنشأة، ثم الطريقة التى يمكن أن تضمن بها الادارة استخدم هذه الاساليب لنقل المعلومات من والى العاملين دون تحريف وبشكل يضمن فهمهم لرغبات الادارة وبالعكس •

الأساليب المستخدمة للاتصال بالعاملين داخل المنشأة :

تنقل المعلومات والتعليمات والآراء من والى العاملين داخل المنشأة اما مشافهة أو فى شكل كتابى أو بهما معا • اذ قد تعتمد الادارة خاصة فى المنشآت الصغيرة على الاتصالات والمناقشات المباشرة فى توصـــيل تعليماتها والوقوف على رغبات العاملين ، وقد تفضل فى بعض الأحيان الاعتماد على الاساليب الكتابية لتوصيل نوع معين من التعليمات •

الأساليب الشفوية لنقل المعلومات :

تحقق المنشأة باســـتخدامها للأساليب الشفوية لتوصيل المعلومات عدة أهداف : فتضمن ، عن طريق هذه الاساليب ، تبادل الآراء ومناقشتها وبالتالى فهم العاملين لوجهة نظر الادارة وبالعكس ، كذلك تسهل هذه الأساليب من مهمة اقناع كل من الطرفين بوجهة نظر الآخر ، اذ يمكن عن طريق المناقشة توضيح بعض النقط التى يتعذر التعبير عنها بوضوح فى شكل كتابى (١) • هذا فضلا عن السرعة فى توصيل المعومات اذ تستغرق عملية شرح وجهة النظر والاقناع فترة أقل منها فى حالة اســـتخدام الأساليب الكتابية •

(١) E. Planty and W. Machaver, «Upward Communication :A Project in Executive Development », Personnel Vol. 28 January 1952, PP. 304-318.

والوسائل الشفوية تتخذ صورا متعددة فتشمل المناقشات الشفوية التى تدور بين الرؤساء ومرؤوسيهم ، الاجتماعات التي تعقد بين شاغلى الوظائف فى مختلف المستويات أو بين ممثلى الادارة وممثلى العمال وأخيرا قد تنتقل المعومات ولكن بصورة محرفة عن طريق الاشاعات •

المناقشات بين الرؤساء ومرؤوسيهم :

تعتمد الادارة على الرؤساء المباشرين فى نقل المعلومات والتعليمات من والى مرؤوسيهم اذ أنهم أقرب سلطة ادارية الى العاملين،ولذلك فهو أقدرها على التعرف على أقرب الاساليب لضمان فهم العاملين للتعليمات أو استيعابهم المعلومات • كذلك يعتبر الرئيس المباشر أقدر الاشخاص على فهم التعليمات وشرحها للاشخاص الذين سيقومون بتطبيقها اذ أنه أكثر خبرة ودراية من مرؤوسيه • هذا فضلا عن أن العاملين يطمئنون اليه ويناقشونه بصراحة ، اذ غالبـــا ما يكون قد زاملهم كعـــامل عادى قبل ترقيته •

الاجتماعات بين شاغلى الوظائف فى المستويات المختلفة :

تشكل الادارة لجان تعمل بصفة دائمة أو مؤقتة لمناقشـــة بعض الموضوعات أو لحل بعض المشاكل التي تحتاج الى رأى وخبرة أكثر من شخص ثم وضع التعليمات الخاصة بتطبيق الحلول المقترحة •

ويمكن لهذه اللجان أن تقوم بدور فعال فى نقل معلـــومات كاملة وغير محرفة عن وجهة نظر الادارة اذا وضـــعت الضـــمانات التى تكفل تسهيل مهمتها والأخذ بتوصياتها • اذ أن هذه اللجان تتيح الفرصـــــة لاشتراك العاملين بشكل ايجابى فى اعداد التعليمات التى ســـيطالبون بتطبيقها مما يمهد لقبولهم اياها • كذلك يمكن لهؤلاء أن يتعرفوا مقدما على المشاكل التي يمكن أن تواجه التنفيذ والتى لم تلاحظها الادارة •

الاساليب الكتابية لنقل المعلومات :

قد يتعذر الاعتماد على الاساليب الشفوية اذا كانت المعلومات أو التعليمات كثيرة ومفصلة بحيث يصعب على الشخص المراد توصيلها اليه أن يعتمد على ذاكرته فى الالمام بها خاصة اذ كان تنفيذها يتطلب مدة طويلة •

وتتخذ الوسائل الكتابية شكل دليل يحتوى على التنظيم الادارى للمنشأة وتعليمات بخصوص نظام العمل فى كل قسم ، نشرات دورية ترسل الى الاقسام أو تعلق فى لوحة الاعلانات ، التقارير السنوية عن سير العمل فى المنشأة ، الاقتراحات التى تقدم كتابة للادارة وأخيرا الاستقصاء الذى يعد لمعرفة وجهة نظر العاملين ورغباتهم •

دليل المعلومات للعاملين الجدد :

تعد المنشأة دليلا يحتوى على أهم المعلومات التى ترى الادارة أن يزود بها كل فرد يلتحق بخدمتها • ويدرج فى هذا الدليل عادة معلومات عن طبيعة أعمال الشركة ومنتجاتها ، التنظيم الادارى موضحا اختصاصات الاقسام وعلاقتها ببعضها البعض ، سياسات الشركة بالنسبة للاجور ، الترقية ، النقل والعقوبات التأديبية ، أنواع الخدمات التى تقدم للعاملين وشروط الانتفاع بها •

تسعى الادارة من وراء اعداد هذا الدليل الى تحقيق هدفين : أولهما ، تعريف كل من يلتحق بخدمة المنشأة بقواعد ونظم العمل ، وحقوقه وواجباته ، وثانيهما ، تخفيف الضغط على شاغلى الوظائف الرئاسية اذ يمكن للعاملين أن يعتمدوا على هذا الدليل فى الاجابة على الكثير من أسئلتهم دون حاجة الى الرجوع على رؤسائهم •

النشرات الدورية :

لا نتوقع أن يحتوى الدليل على جميع المعلومات التى يحتاج اليها

العامل أثناء أداء عمله طوال مدة خدمته فى الشركة ، اذ أن من المتعذر ادراج جميع المعلومات والتعليمات التى يحتاج اليها العامل فى هـذا الدليل • وحتى لو أمكن ذلك فقد يتعـذر الاعتماد عليهـا اذا ما تغيرت ظروف العمل •

لذلك تكمل المعلومات الواردة فى الدليـل بالنشرات الدورية التى توجهها المستويات الادرية المختلفة لشاغلى الوظائف التى تتولى التنفيذ كلما اقتضى الامر تزويد العـامـلين بمعلومات جديدة أو لمـزيد من التوضيحات لنظام العمل أو طريقة الاداء •

التقارير عن سير العمل فى المنشأة :

يهتم العاملون بالتعرف على سير العمل ونتائجه فى نهاية كل فتـرة مالية خاصة اذا كانت لهم مصلحة مادية مترتبة على هذه النتـائج اذ يتوقف نصيبهم من الارباح على مقدار الأرباح الاجمالية التى حققتها المنشأة خلال السنة الماليـة • كذلك تتحدد توقعاتهم للارباح خلال الاعوام القادمة على سلامة مركزها المالى •

على أن ثقافة العاملين المتفاوتة قد لا تؤهلهم لتفهـم القـوائم والتقارير المالية التى يعدها المحاسبون لتعذر الالمام بالمصـطلحات المحاسبية ، لذلك تعد بعض المنشآت تقارير خالصة تكتب بلغة يمكن أن يفهمها أشخاص لديهم ثقافات متباينة وتحتوى على حقائق مبسطة عن حجم الانتاج • الايرادات التى حققتها الشركة خلال السنة الماليـة ، المصروفات التى تحملتها فى سبيل تحقيق هذه الايرادات ، توقعـات الادارة بالنسبة للمستقبل ، وقد تسير الادارة الى أبعد من ذلك فتوزع هذا التقرير على العاملين فى نهاية السنة المالية وتدعوهم للاجتمـاع بممثليها لمناقشة محتوياته •

الاقتراحات الكتابية التى تقدم للادارة :

من الاساليب المستخدمة فى التعرف على وجهة نظـر العاملين

وآرائهم نظام ، المقترحات التى تعد لتتيح المجال لكل عامل أن يبدى رأيه فى نظام العمل وطريقة التنفيذ ويقترح ما يراه من تعديلات •

وتهدف الادارة من وراء اعداد هذا البرنامج الى تحقيق هدفين : أولهما ، الاستفادة من خبرة العاملين أثناء العمل فى ادخال التعديلات الى أحسن ، اذ أن شاغل الوظيفة أدرى بلا شك من غيره بظروف العمل وأقدر الأشخاص على اكتشاف نقط الضعف ووضع الحلول التى تكفل معالجتها ، وعلى ذلك لابد وأن تتاح له الفرصة لكى يقدم هذه الحلول للاستفادة منها • وثانى هذه الاهداف هو افساح المجال للعاملين الغير راضين عن أعمالهم للتعبير عن أرائهم وتعريف الادارة بأسباب عدم الرضا •

وينفذ البرنامج عادة على ثلاث مراحل ، يتم فى الاولى تحديد الموضوعات التى يطلب من العاملين تقديم مقترحاتبشأنها ، طريقة فحص المقترحات ، الجوائز التى تقرر للمتقدمين بالاقتراحات البناءة ، ثم الضمانات التى تكفل تشجيع العاملين على الاشتراك فى البرنامج • أما المرحلة الثانية فتخصص لتعريف الرؤساء والمديرين بالبرنامج وبالدور الذى يمكن أن يقوموا به لتدعيمه وتحقيق النجاح له • أما المرحلة الأخيرة فتخصص لمناقشة البرنامج مع العاملين والتعرف على ما يقدمونه من مشاكل أثناء التنفيذ •

الضمانات التى تكفل نقل المعلومات دون تحريف :

على أن وجود بعض أو كل هذه الأساليب لا يضمن فى حد ذاته نقل المعلومات والتعليمات الى أذهان العاملين أو لفت نظر الادارة الى موضوع أو مشكلة معينة ، اذ قد تعد النشرات يغد دليل لتوجيه العاملين على تقديم مقترحاتهم وتمر السنوات دون أن تتلق اقتراحا واحدا •

وعلى ذلك فالى جانب اختيار الأساليب المناسبة ، يجب أن نعمل على توفير الضمانات التى تكفل نجاحها فى أداء مهمتها • وأهم هذه

الضمانات هو التأكد من أن المعلومات تنقل من مستوى الى آخر داخل التنظيم دون تحريف فى المعنى المقصود منها بحيث تحمل نفس المفهوم فى كل مستوى ولدى كل فرد • ولتحديد الوسائل التى يمكن استخدامها لتوفير هذا الضمان علينا أن نبدأ أولا ببحث الأسباب التى تؤدى الى تحريف المعلومات أثناء نقلها فى داخل التنظيم •

الأسباب التى تؤدى الى تحريف المعلومات :

يحدث التحريف فى المعنى المقصود من المعلومات اما بسبب اختصار المعلومات التى ترفع الى رجال الادارة لعدم استطاعتهم توفير الوقت الكافى للاطلاع على التفاصيل أثناء تبسيط التعليمات وتفسيرها فى كل مستوى لتتناسب مع مستوى فهم العاملين ، أو لتعدد الطرق التى تنقل بها نفس المعلومات ، أو بسبب اختلاف طريقة تفكير الأفراد حتى الموجودين منهم فى مستوى واحد داخل التنظيم •

اختصار المعلومات :

وكلما كبر حجم المشروع تعذر نقل المعلومات من والى العاملين بشكل مباشر ، ولذلك لابد وأن تعتمد الادارة على وسطاء بينها وبين العاملين (الرؤساء المباشرين) يستخدمون وسائل متباينة لنقل المعلومات • اذ لا يعقل أن ينتقل المدير فى منشأة كبيرة من مكتبه الى مكان العمل للاتصال بكل عامل وتبليغه تعليمات الادارة ، كذلك لا يمكن وأن تتاح الفرصة الى كل عامل لمقابلة المدير وشرح وجهة نظره •

كذلك كلما كبر حجم المنشأة وتعددت الموضوعات الواجب أن يبت فيها المدير المسئولين ، كلما أصبح من المتعذر عليهم أن يفحصوا كافة المعلومات التى تصل من كافة المستويات الموجودة داخل التنظيم ، لذلك كان لابد وأن تصفى هذه المعلومات وتختصر بالقدر الذى يتلاءم مع الوقت الذى يمكن أن يخصص لفحصها •

وكلما كبر حجم المنشأة أيضا كلما تعدد المستويات الرئاسية ، أى كلما تعددت المستويات التى ستمر بها التعليمات التى صـــدرت من أعلى مستوى فى التنظيم • ومن المفروض أن كلا من هذه المستويات سيحاول تبسيطها وشرحها حتى تصل فى النهاية الى مستوى المنفذين فى شـــكل يمكن معه فهمها وتنفيذها •

تبسيط المعلومات :

الا أن عمليتى الاختصار بالنســـبة للمعلومات التى تجمـــع من المستويات المختلفة داخل التنظيم لتقدم الى أعلى أو بالنسبة للتعليمات التى تصدر من الادارة الى مستويات التنفيذ قد تؤديان الى تحريف هذه المعلومات لتحقيق أهداف خاصة • فقد يحـــــرص بعض العاملين فى أى مستوى من المستويات التى تمر عليها هذه المعلومات أو التعليمات الى توصيل المعلومات التى يرون أنها ســـــتدخل السرور على رؤســـاءهم ويحتجزون ما يعتقدون أنها ستغضبه ، حتى ولو كانت هذه الاخيرة مهمة لمعرفة الحقائق الكاملة عن سير العمل ــ كذلك قد يســـــعى البعض الى اظهار أعمالهم فى صورة تخالف الواقع تجنبا للعقـــوبات التى قد توقع عليهم أو رغبة فى تحقيق مكاسب لا يستحقونها •

تعدد الطرق التى تنقل بها المعلومات :

أخيرا كلما كبر حجم المنشأة كلما تعذر تحديد طرق معينة لابد وأن تسلكها هذه المعلومات فى انتقالها من مراكز جمعها الى الجهـــــات التى ستتولى استخدامها فى اتخاذ القرارات ، اذ قد تحتم الظروف نقل هذه المعلومات عن طريق يخالف تماما ذلك الذى حدد فى دليل التنظيم (١) • فقد ينص فى هذا الدليل أن يتم الاتصال بين رجال البيع والمسئولين عن

---

(1) R. Cordiner, New Frontier for Professional Managers, New York, McGraw-Will Book Co. 1956, 65 - 66.

الانتاج عن طريق مدير المبيعات ، ومع ذلك قد تضطر ظروف العمل أن يقوم بعض رجال البيع بالاتصال مباشرة برجال الانتاج للبت فى بعض المشاكل التى لا تحتمل التأخير ومع تعدد الطرق قد تتعدد التفسيرات للتعليمات التى تصدرها الادارة •

اختلاف طريقة تفكير الافراد :

قد تختلف طريقة تفكير الأفراد حتى الموجودين منهم فى مستوى واحد داخل التنظيم وبالتالى قد يؤدى هذا الاختلاف الى تباين مفاهيمهم للمعلومات والتعليمات التى تنقل اليهم •

فبعض الأفراد ينصتون فقط الى ما يقال ويتفق مع آرائهم ومعتقداتهم • وعلى ذلك تتأثر قراراتهم بالنسبة للمعلومات المقدمة اليهم بمعتقداتهم الخاصة ، اذ يقبلون منها ما يجدون هم أنه مقبول من ناحية الشكل والموضوع ويتجاهلون تماما كل ما يخالف آراءهم ووجهة نظرهم •

كذلك قد تختلف انطباعات الأفراد وتفسيراتهم لتصرفات العاملين فقد يفسر أحد الرؤساء تصرف معين مثل محاولة العاملين الحصول على فترة راحة بسيطة أثناء النهار على أنه محاولة للاخلال بالنظام واستهتار بقواعد العمل ، فى حين ينظر اليه زميله على أنه شىء طبيعى وضرورى لتجديد نشاطهم • وعلى ذلك لابد وأن تختلف المعلومات التى يقدمها كل من الرئيسين فى هذا الشأن • مثال آخر هو تلك المحاولات التى تبذل الآن لتفهيم العاملين المغزى الحقيقى وراء اشتراكهم فى الأرباح وفى ادارة المنشآت التى يعملون فيها فتسعى البرامج التى وضعت فى هذا الصدد لتثبيت ثلاث أشياء فى أذهان العاملين : أهمية تحقيق فائض فى الايرادات عن التكاليف ، أهمية المحافظة على رأس مال المنشأة ، ثم ضرورة زيادة حجم الناتج دون استخدام موارد اضافية • وبينما نرى ذلك واضحا فى أذهان واضعى البرنامج ، نجد أن بعض العاملين يفكرون فى الاشتراك

فى الأرباح والادارة على أنها مكاسب جديدة لا تفرض عليهم أى واجبات والتزامات .

ويتأثر الكثيرون فى حكمهم على المعلومات المقدمة بآرائهم الشخصية فى مصدر هذه المعلومات . وعلى ذلك يسلمون بصحتها اذا كانوا على علاقة طيبة مع الشخص الذى صدرت منه ، خذ مثلا ، عندما يتقدم أحد المرؤوسين أو الزملاء باقتراح يتضمن تحسينا لطريقة العمل ، فقد يفسر هذا من جانب الرئيس الذى قدم اليه على أنه محاولة من جانب زميل أو مرؤس كفء لزيادة كفاية العمل ، وقد يفسر نفس الاقتراح اذا ما قدم الى رئيس آخر ، على علاقة غير طيبة مع مقدمه ، على أنه تدخل فى أمور ليست من اختصاصه ، أو محاولة لاثبات جهله وعدم درايته بظروف العمل ، وبطبيعة الحال لابد وأن يتأثر قراره بالنسبة لهذا الاقتراح بهذا التفسير .

ويتأثر حكم العاملين فى أى منشأة ، على المعلومات المقدمة اليهم بالمقارنات التى يجرونها مع ما لديهم من معلومات . فقد تضع الادارة خطة لتخفيض التكاليف وتبلغ التفاصيل الخاصة بالتنفيذ الى جميع العاملين ، الا أن هذه الخطة قد لا تلقى معاونة من جانب البعض ، اذ يقارنون بين ما تطلب الادارة تنفيذه وبين المعلومات التى لديهم والتى تؤكد وجود بعض أوجه الاسراف دون علاج . كذلك لا يقتنع العاملون بما تعلنه الادارة من أن زيادة المجهود سيتيح للفرد فرصا متزايدة للترقية اذا كانت المعلومات التى لديهم تشير الى أن الترقيات تتم على أساس الأقدمية المطلقة . كذلك الحال اذا أعلنت الادارة أن الأجر سيزيد باستمرار كلما زاد الانتاج اذا كانت المعلومات التى لدى العاملين تشير الى أن الادارة سبق أن جمدت الأجور بالرغم من أن الانتاج قد زاد حتى ولو كانت هذه الزيادة ترجع الى ادخال بعض التعديلات الهندسية .

وقد تختلف تفسيرات ومفاهيم العاملين للبيانات التى تعلنها الادارة عن التفسيرات والمفاهيم التى تقصدها الادارة • فقد تعلن الادارة أن تحقيق المشروع لقدر متزايد من الارباح يعتبر ضرورة لبقائه ، اذ سيستخدم جزء من هذه الزيادة فى اجراء التجديدات والتحسينات الفنية ، فى الاتفاق على عمليات التوسع وفى خلق مجالات جديدة للعمل، الا أن المزيد من الأرباح قد يفسر من جانب العاملين على أنه تحقيق فائض الايرادات عن المصروفات لابد وأن يوزع جزء كبير منه على العاملين فى شكل زيادة فى الأجور أو توزيعات سنوية عليهم • كذلك قد يصدر الرئيس تعليمات الى مرؤوسيه يطالبهم فيها باتمام الأعمال المطلوبة منهم « بأسرع ما يمكن » • مثل هذه التعليمات قد تعنى فى مفهوم الرئيس أن تتم الأعمال فورا ، الا أنها قد تفسر من جانب العاملين على أن المقصود منها اتمام الأعمال فورا ، الا أنها قد تفسر من جانب العاملين على أن المقصود منها اتمام الأعمال بالقدر الذى لا يتطلب أى مجهود اضافى •

الوسائل التى تستخدم لضمان عدم تحريف المعلومات :

تسعى الادارة الى توفير الضمانات التى تكفل عدم تحريف المعلومات التى تنتقل داخل التنظيم عن طريق :

استخدام أسلوب مبسط فى عرض المعلومات :

بمعنى أن تعدد المعلومات أو التعليمات بشكل يمكن أن يكون مفهوما من جانب جميع الاشخاص الذين سيستخدمونها ، وبحيث لا يكون هناك مجال لأكثر من تفسير لمحتوياتها • ويتحقق هذا التبسيط باستخدام الجمل القصيرة ، اذ أن استخدام الجمل المطولة تجعل القارىء ينسى الفكرة المراد شرحها بمجرد انتهاءه من قراءتها ، كذلك يفضل عدم استخدام الألفاظ والتعبيرات العلمية اذا كانت المعلومات موجهة الى أشخاص غير متخصصين ليسوا على دراية كاملة بها •

اختيار الوقت المناسب لتقديم المعلومات أو تبليغ التعليمات :

ونقصد بالاختيار الوقت المناسب أن تصل المعلومات أو التعليمات الى الجهة المفروض أن تتلقاها (الادارة أو العاملين) بمجرد اعلانهـــا بحيث لا يترك المجال لتوصيل بيانات خاطئة اليهم عن طريق الشائعات ومن جهات لها مصلحتها فى تحريف المقصود من وراء هـــذه المعلومات أو التعليمات •

فمثلا اذا أرادت الادارة أن تبلغ موظفو أحد الاقسام أن الرئيس الحالى بصدد اعتزال منصبه وأن شخص آخر سيخلفه فلابد وأن يعلن اسم هذا الشخص وأن يقدم الى موظفى القسم بمجرد اعلان ذلك حتى ولو تم هـــذا قبل موعد اعتزال الرئيس الحـــالى لا لكى يترك المجـــال للاشاعات أن تنتشر حول شخصية الرئيس الجديد ومشروعاته بالنسبة للقســـم •

التأكد من وجود مفهوم موحد للمعلومات :

بمعنى أن نتأكد من أن فهم جميع من تصلهم المعلومات واحدا • فاذا اختلف مفهوم العاملين للتعليمات التى أصدرتها الادارة عن المعنى المقصود فشـــلت هذه فى توجيه العاملين نحـــو الأهداف التى حددتها الادارة • وكذلك الحال بالنسبة للمعلومات التى تحصل عليهـــا الادارة عن رغبات العاملين ووجهة نظرهم ، فمتى اختلف مفهـــوم الادارة عن ذلك الذى قصده العاملون ، أصبحت هذه المعلومات عديمة القيمة وغير صالحة كأساس لاتخاذ القرار المناسب •

ولا يختلف الوضع هنا عنه فى قاعة الدراسة اذ لا يمكـــــن وأن تحقق المحاضرة التى يلقيها الاستاذ أهدافها الا اذا نجح فى توصـــيل المعلومات بالمفهوم الذى يقصده الى الطلبة • وعليه أن يتأكد باستمرار من أن مفهوم الطلبة للمعلومات التى يلقيها لا يختلف عن المعنى الذى يقصده ، فاذا حدث واختلف تفسير هؤلاء للمعلومات التى نقلها اليهم فان ذلك يعنى شىء واحد هو فشل الاستاذ فى مهمته التعليمية :

ويتحقق هذا المفهوم الموحد بتوفير بعض الضمانات ٠ كل مرحلة من مراحل نقل المعلومات ٠ ففى مرحلة اعدادها يتحتم على الشخص أو الجهة لتى تتولى عملية الاعداد هذه من أن يتأكد من شمولها لكل الدقائق المتعلقة بها ٠ مثلهم فى ذلك مثل الأستاذ لكى يكون ناجحا يجب أن يكون ملما بجميع نواحى الموضوع الذى يشرحه لطلبته ، اذ لا يعقل أن ينجح فى توضيح موضوع ما لطلبته طالما أنه غير واضح فى ذهنه ٠

ويتبع ذلك مباشرة اختبار قدرة الآخرين على فهم هذه المعلومات بأن نعرض على بعض العاملين لابداء رأيهم فيها ، اذ يستطيع بذلك أن يتعرف مقدما على مدى اختلاف مفهوم الآخرين لهذه المعلومات عن مفهومه هو وأسباب هذا الاختلاف ، لمعالجتها قبل أن تقدم المعلومات بشكل نهائى الى المستوى المطلوب توصيلها اليه ٠

وبعد تقديم هذه المعلومات يمكن للادارة أن تتأكد من وحدة المفاهيم عن طريق متابعة انطباعات العاملين بعد توجيه التعليمات أو تلقيهم للمعلومات ٠ وليس من الضرورى أن تظهر هذه الانطباعات فى شكل صريح مكشوف ، اذ قد يخشى بعضهم التعبير عن آرائه بصراحة فى التعليمات التى تصدرها الادارة ٠ لذلك يمكن الاعتماد على الملاحظات التى تسجلها عن تصرفاتهم والمعلومات التى يمكن الحصول عليها عن المناقشات التى تدور بينهم حول هذه التعليمات ٠ وقد تعد الادارة استقصاء للعاملين تصمم أسئلته لاكتشاف انطباعات وآراء العاملين بالنسبة للتعليمات والنظم التى بدأت فى تطبيقها ٠ وقد تظهر هذه الانطباعات فى الاقتراحات التى يتقدم بها العاملون بشأن تعديل نظم العمل أو اصلاح ما يرونه من عيوب أو أخطاء ٠

الالتزام كما جاء بالتعليمات :

أخيرا تكتمل الضمانات عن طريق اثبات الادارة لفهمها الحقيقى للتعليمات التى أصدرتها بالتزامها بكل ما جاء بها ٠ فتنفيذ ما جاء بالتعليمات أو ما تضمنته المعلومات من جانبها ضمان لعدم تحريف المعنى المقصود منها ٠



الفصل الخامس

أثر العلاقات الانسانية على تشكيل الهيكل التنظيمى •

الاهتمام بالعامل الانسانى ــ الاتجاه الحديث فى اعداد التنظيم الادارى :

حاول الكتاب فى موضوع التنظيم الادارى منذ الحرب العالمية الأولى وحتى أواخر الستينات أن يصوروا عملية اعداد الهيكل التنظيمى لأى مشروع على أنها عملية ميكانيكية تتم على عدة خطوات على الوجه الآتى :

١ ــ تحديد الأهداف المفروض أن يجعلها المشروع فى شكل رقم للارباح أو رقم للاعمال •

٢ ــ تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق رقم الأعمال هذا ، النشاط رئيس (كالانتاج فى مشروع صناعى والبيع فى مشروع تجارى) ثم الأنشطة الفرعية التى يجب خلقها لتوفير الخدمات المختلفة اللازمة للمشروع كالصيانة والمشتريات والمخازن ومراقبة الجودة والبيع وتدبير الأموال والشئون الادارية •

٣ ــ تحديد الأعمال التفصيلية المطلوبة لانجاز كل نشاط ثم تجميعها فى مجموعات بحيث تكون كل منها وحدة مستقلة تمارس بواسطة تخصص معين وتسمى هذه بالوظائف •

٤ ــ تحديد الاعداد المطلوبة من كل نوع من الوظائف على أساس حجم العمل المطلوب تأديته بواسطة كل منها •

٥ ــ تجميع الوظائف داخل كل نشاط فى مجموعات تمثل الوحدات التنظيمية (وحدات ــ أقسام ــ ادارات) •

٦ ــ وضع قواعد تحكم أسلوب التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل الهيكل التنظيمى •

الا ان الواقع العملى قد أثبت أن هذه الصورة غير موجودة عملا • وهل يمكن ان يتم التنظيم بهذه البساطة وبخطوات آليه ؟ هل يمكن تحديد الاعمال وتجميعها بطريقه حسابية فى شكل وظائف • ثم تطبيق قواعد عامة لتجميع الوظائف التنفيذية تحت اشراف الوظائف الرئسية وتقدير عدد الوظائف المتخصصة لتى يمكن انشاؤها •

يشير الواقع العملى الى أن العملية ليست بهذه البساطة ولا يمكن ان تتم بشكل آلى يستخدم فى تطبيقه قواعد عامة أو عمليات حسابية • ان العرض السابق لعمليات التنظيم قد اقيم على مجموعة من الفروض الأساسيه تعبر عن وجهة نظر معينة لعملية التنظيم الادارى ومجموعة أخرى وراء كل مرحلة من مراحل اعداد التنظيم لذلك يجب أن تناقش هذه الفروض أولا قبل أن تقترح أى تعديل على الاسلوب السابق فى اعداد التنظيم الادارى •

أما بالنسبة للفروض العامة فأهمها :

أولا ــ أن نظام العمل فى الشركة التى يعد لها التنظيم يمكن ترتيبه والتحكم فيه كما نتحكم فى الآلات ، كما يمكن وضعه بأسلوب ميكانيكى أو هندسى •

ثانيا ــ أن من الممكن وضع قواعد عامة تنظم توزيع اعمل فى كل النشآت وتصلح فى كل الاوقات •

وواضح من هذه الفروض أنها تعتبر أن عملية التنظيم لا تخرج عن كونها توزيع للأعمال يلتزم به الاشخاص الذين سيقومون بهذه الأعمال ولابد وأن يقبلوه • ولاشك أن هذا يخالف الواقع العملى اذ أن التنظيم يقتضى توزيع الاعمال على الاشخاص الذين سيقومون بالعمل ولذلك

يمثل الموظفين الموجودين فى آى شركة جزء هام من الدراسة تهدف الى اعداد التنظيم الادارى لها .

والسبب الرئيسى فى سيطرة هذا النوع من التفكير على الكتابات فى موضوع التنظيم لمدة طويلة (من ١٩١٤ حتى ١٩٥٥) وهـو آن معظم الكتاب كانوا اما من المهندسين أو العسكريين . فالمهندسون يعتقدون أن كل تقدم فنى يمكن أن يطبق بنفس الاسلوب وبنفس القواعد الحسابية على تنظيم العمل ، لذلك نادوا باتخاد الدراسات الخاصة بتقسيم العمل وحسبان الزمن اللازم لكل عمل أساس لحسبان عدد الوظائف التى يمكن آن تنشأ داخل التنظيم ، ثم سعوا الى وضع قواعد لتحديد عدد وظائف الاشراف التى يمكن انشاؤها . أ ما العسكريون فيعتقدون أن مستويات الاشراف فى المنشأة لا تختلف عن مستويات السلطة داخل الجيش ولذلك تبنوا الفكرة الخاصة بإعتبار كل من هذه المستويات مرحلة من مراحـل نقل الأوامر من أعلى سلطة فى التنظيم الى مستوى التنفيذ (١) .

يجب أن يكون مفهوما لدى القارىء أن عملية التنظيـم الادارى

(١) اول من قدم هذه الافكار F. W. teylor ثم تبناها وصاغها مجموعة من المهندسين الذين تبعوه مثل O'Donnel, H. koontz لمعلومات أكثر تفصـيلا راجع :

F.W. Taylor, Scientific Management, New York, McGraw-Hill Book Co., 1907, 1901-1947.

H Koontz and C. O'Donnel, Principles of Managemeit, New Yorg : McGraw-Hill Book Co., 1955.

أما الافكار التى أدخلها العسكريون فقد قدمت بواسطة
L. Gulick, L. Urwick,
بعد اشتراكهم فى الحرب العالمية الاولى . لمعلومات أكثر تفصيلا راجع .

L Urwick, «Profitably Using the General Staff Position in Business»,] New York, American Management Association, General Management Series. No. 165, 1953.

L. Gulick , « Notes on Theory of Organization »,in L. Urwick and L. Gulick, (eds) . Papers on the Science of Administration, New York, The Institute of Public Administration 1937, PP. 1-45.

J.M. Gaw, L. F. White and M. Dimock, The Frontiers of Public Administration, Chicago University of Chicago Press, 1936, PP. 13.

تعتمد على نوعين من المعلومات مكملين لبعضهما • معلومات عن الاعمال وطبيعتها ، ومعلومات عن الاشخاص الذين سيكلفون بهذه الاعمال • فاذا أغفل أى جزء من هذه المعلومات فلابد وأن تؤثر ذلك على التنظيم الذى تسفر عنه الدراسة •

والى جانب الفروض السابقة التى شكلت وجهة النظر العامة تجاه الكيفية التى يمكن أن يعد بها التنظيم هناك مجموعة أخرى من الفروض التى صاحبت تحديد كل مرحلة من مراحل عملية اعداد التنظيم الادارى • هذه الفروض هى :

١ ـ أن المنشأة التى تعد لها التنظيم والاشخاص الذين يعملون فيها يسعون جميعا الى تحقيق هدف واحد هو مجموعة من الاهداف المكملة لبعضها • بمعنى أن هدف المنشأة لاتختلف عن أهداف الاشخاص الذين يعملون فيها •

٢ ـ ان من السهل تقسيم الاعمال التى تلزم لانتاج سلعة أو للقيام بخدمة معينة وتحديد كل عمل بشكل دقيق واضح ومنفصل عن غيره من الاعمال ، ثم يكلف العامل بأداء احدى هذه الاعمال وعليه أن يعد نفسه للقيام بما يكلف به اذا أراد أن يبقى فى خدمة الشركة •

٣ ـ أن من السهل بعمليات حسابية بسيطة ـ تحديد الاعمال التى يمكن أن تكون فى مجموعها وظيفة ، تحديد عدد الوظائف التى يمكن أن تكون قسما أو تحديد عدد الاقسام التى يمكن أن تتدرج تحت كل ادارة •

٤ ـ يجب أن تحدد مستويات الاشراف بشكل يضمن الاشراف المباشر الدقيق • وعلى ذلك يجب ألا يزيد العدد الذى تشرف عليه كل وظيفة عن رقم محدد ثابت •

٥ ـ أن الوظائف الفنية المتخصصة لا تخرج عن كونها وظائف استشارية تقدم المشورة ولا تملك التنفيذ •

٦ ـ أن كل مستوى ادارى داخل التنظيم يمثل مرحلة من مراحل

نقل الأوامر من أعلى سلطة الى وظائف التنفيذ أو مرحلة من مراحل نقل المعلومات من وظائف التنفيذ الى أعلى ٠

دور العامل فى تحديد الناتج النهائى :

من الصعب أن نسلم بصحة هذه الفروض لأن الواقع العملى يشير الى عكس ذلك ٠ فليس من الضرورى أن تتفق أهداف المنشأة مع أهداف العاملين فيها اذ يحدث كثيرا أن تكون هذه الأهداف متناقضة ، فقد تسعى المنشأة الى تخفيض تكاليف الانتاج عن طريق ادماج الاعمال التى تقوم بها وظيفتان مع بعضهما وتعهد بهما الى وظيفة واحدة ؛ بينما يرى شاغلو هاتين الوظيفتين أن ذلك سيؤثر على مركزهم فى الشركة ٠ يحدث هذا التناقض فى الاهداف أيضا عند اعداد جداول العمل وتوزيعها ، فقد ترى الادارة توزيع العمل بشكل معين بينما يعتقد الاشخاص الذين ستوزع عليهم الأعمال أن هذا التوزيع لا يلائمهم ٠

أما بالنسبة للفرض الثانى وهو الخاص بامكان تقسيم الاعمال وتحديد الزمن اللازم لكل عمل بدقة وبالتالى تحديد عدد الوظائف التى تلزم للمنشأة ، فمن الصعب قبوله لعدة أسباب (١) :

١ ــ أن معظم الاعمال تحتاج الى مجهود عضلى ومجهود ذهنى ومن المتعذر تقدير الزمن اللازم للنوع الاخير من الجهود ٠

٢ ــ حتى لو أمكن تقدير الزمن اللازم لكل عمل فان من المتعذر تقدير الزمن لمجموعة الاعمال التى يمكن ضمها لتكون وظيفة بمجرد عملية حسابية بسيطة تجمع فيها الازمنة المقدرة لكل عمل ٠ فاذا فرضنا أن هناك نوعين من الاعمال س ، ش يراد تجميعها فى وظيفة وأن الزمن

---

(1) A. Frank « Goal Ambiguity and Conflicting Standards : An Approach to The Study of Organization » , Human Organization · Vol. 17, Winter. 1958-59,

اللازم للعمل الاول هو «ر» وللعمل الثانى «ز» فلا يمكن القـــول بأن الزمن الذى سيلزم للقيام بالوظيفة سيكون مساويا لمجموع الازمنـــة المطلوبة لأداء الأعمال والسبب فى ذلك بسيط وهو أن الشـــخص الذى يمكن أن يؤدى مجموع هذه الاعمال ليس بالضرورى أن يصل فى كفاءته الى نفس مستوى الاشخاص التى تتولى هذه الاعمال ، هذا فضلا عن أداء كل عمل يحتاج الى تحضيرات خاصة تتطلب وقتا معينا وتختـــلف باختلاف الاعمال (١) •

وحتى لو أمكن قياس الزمن اللازم لكل عمل وتحديد مواصـــفاته وتوفير الشخص الذى يمكن أن يؤدى مجمـــوعة من الاعمال فى مده لا تزيد عن الوقت اللازم لكل منها فلازال هناك مجهول لا يمكن التنبؤ به وهو استعداد العامل لقبول هذه الأزمنة التقديرية ، فالناتج لا يتوقف على المعايير الموجودة فقط بل يعتمد أيضا على قبـــول العامل لهذه المعـــايير •

تأثير العامل الانسانى على الكيفية التى توزع بهـا الاعمال على الوحدات والاشـــخاص

أما بالنسبة للفرض الثالث فيشير التطبيق العلمى الى أنه كثيرا ما يتعذر تجميع الاعمال المتشابهة لتكون الوظائف بسبب تعذر ادماج هـــذه الاعمال مع بعضها وتأديتها فى مكان واحد • فاذا فرضنا مثلا أن هناك أعمال للسكرتارية تتم فى مكتب المدير العام وتحتاج الى أربع ساعات وأن أعمال السكرتارية فى مكتب المدير العام وتحتاج الى أربع ساعات ، وأن أعمال السكرتارية فى مكتب المدير المالى تحتاج الى ثلاث ساعات ، فقد يتعذر بالرغم من ذلك ادماج هذه الاعمال لتكوين وظيفة واحـــدة

---

(1) J. Peipcipener and F. P. Sherwond ,» Administrative Organization Englwood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1960 pp. 407—108.

مما نضطر معه الى انشاء وظيفتين للسكرتارية احداهما بمكتب المدير العام ، والأخرى بمكتب المدير المالى ، لأن طبيعة أعمال السكرتارية الموجودة فى مكتب المدير تتطلب أن تتم فى مكتبه .

وقد يصعب تجميع بعض الاعمال رغم تشابهها وتكاملها من ناحية الزمن اللازم لاداء هذه الاعمال اذا توقعنا أن يرفض العمال أو الموظفون مثل هذا التجميع . ويحدث هذا اذا شعر العامل أو الموظف أن هذا التجميع قد يؤثر على مركزه أولا يعطيه المكانة التى يطمع فيها . فمهندس التصميم قد يقاوم ضم بعض الاعمال الى وظيفته بالرغم من أن أعمال التصميم لا تستغرق الا جزءاً من وقته اذا ما وجد أن اضافة هذه الاعمال سيجعل الآخرين ينظرون الى وظيفة على أنها وظيفة تنفيذ والتى ينظر اليها على أنها أقل فى المرتبة .

المستويات التى يقبلها العمال للاشراف عليهم :

أما بالنسبة للفرض الرابع فقد بنى أساسا على الاعتقاد بأنه كلما أمكن لكل رئيس أن يشرف اشرافا دقيقا على الاشخاص الذين يعملون معه .. وواضح أن الفرض الاساسى هنا هو أن الاشخاص يؤدون عملهم بشكل أفضل وتزداد انتاجيتهم واذا كانت هناك رقابة دقيقة ومباشرة عليهم (١) .

الا أن الابحاث الاخيرة تشير الى أن هذا الفرض غير صحيح ، اذا اتضح منها أن انتاجية الموظف أو العامل وروحه المعنوية ترتفع اذا تم الاشراف عليه بشكل عام أو بأسلوب غير مباشر (٢) . فكلما أتيحت الفرصة لكل مرؤوس لكى يشرف بنفسه على عمله ويكون مسئولا عن

---

(١) L. Urwick, « The Manager's Span of Control », Harvard Business Review, Vol 34, May-June 1956. P. 39.

(٢) W.S Whyte, « Human Relations Theory, « A Progress Report », Harvard Business Review, Vol. 34, Sept-Oct. 1956, PP. 125-132.

نتائجه كلما أمكن لكل أن يظهر مواهبه الخاصة •

أما بالنسبة للفرض الخامس والذى يوحى بأن الوظائف الفنية المتخصصة وظائف استشارية بحتة فهو فرض خاطىء من أساسه ، اذ يرجع الى تسمية خاطئة لهذا النوع من الوظائف فى أوائل ظهورها فى التنظيم الادارى للمنشآت فواجبات هذه الوظائف لا تختلف عن واجبات الوظائف الاخرى التى تكلفبأعمال معينة الا فى كونها تقدم خبرة من نوع خاص تتطلبه طبيعة الاعمال التى تكلف بها • فوظيفة مدير المبيعات تحتاج الى خبرة ودراية خاصة تختلف عن الخبرة المطلوبة لوظيفة مدير الانتاج • الا أنها تقوم بأعمال محددة شأنها فى ذلك شأن الوظائف الاخرى وتقدم توصيات كغيرها من الوظائف الى السلطة التى تملك الأمر بتنفيذها وهى المدير العام أو مجلس الادارة •

أما بالنسبة للفرض الاخير فمن الصعب قبوله لسببين • أولهما ، أن الدراسات التى أعدت فى هذا المجال تشير الى أن تنفيذ الاوامر لا يتوقف على تعدد المستويات وانما يتوقف أساسا على استعداد الاشخاص الذين توجه اليهم الاوامر لقبولها — وثانيهما ، أن الوظيفة الأساسية لكل مستوى من مستويات الاشراف ليست نقل الاوامر والمعلومات وانما الاشراف على تنفيذ برنامج العمل ومقارنة النتائج التى تتحقق بالبيانات المقدرة فى البرنامج • فالوظيفة الاساسية لأعلى مستوى فى المنشأة (مجلس الادارة) هى وضع خطة العمل فى الاجل الطويل ومراقبة تنفيذها (وليست النظر فى قرارات الترقية أو النقل أو اعطاء أوامر ادارية بخصوص سير العمل) ، ومهمة المدير العام الأساسية هى توزيع برنامج العمل الذى أقره المستوى الموجود أعلى منه (مجلس الادارة) على الادارات المختصة ومتابعة تنفيذه ، ومهمة كل مدير من مديرى الادارات هى تحديد الكيفية التى سينفذ بها الجزء من البرنامج الذى يكلف به ، أما رؤساء الاقسام فيقومون بتوزيع

الاعمال على وظائف التنفيذ (١) ، (٢) .

يجب أن يكون مفهوما أن المستويات الادارية الموجودة فى التنظيم لا تمثل سلسلة من المراحل التى تمر بها عملية تنفيذ الاوامر لأن هـذا معناه أن هذه المستويات قد خلقت لتعطيل سير العمل . ان الوظائف الاساسية لهذه المستويات هى توجيه الجهود نحو تنفيـذ البرنامج الذى اتفق عليه .

تنظيمات العاملين داخل المنشأة ـ وأثرها على التنظيم الادارى:

يتضح من تحليلنا للفروض التى بنيت عليها المعلومات التى قدمت لنا خلال الستين سنة الماضية فى موضوع التنظيم الادارى أن عمليـة التنظيم ليست بالسهولة التى تصورها الكتاب ، فهى أكثر من تحـديد للاعمال الواجب القيام بها وتجميعها فى مجموعات تسمى بالوظائف . فالمفهوم العملى للتنظيم يشير الى أن مهمة القائم بعملية التنظيم هى تحديد الأعمال ، تجميعها ، ثم تكليف أشخاص بالقيام بها بشكل يمكن معه التأكد من قبول هؤلاء لهذا التحديد وذلك التجميع ، والا أصـبح هذا التحديد سليما على الورق فقط .

وعلى ذلك يتحتم على المشرف على عملية التنظيـم أن يجمع معلومات ليس فقط عن الاعمال . بل أيضا عن الاشخاص الذين يعملون فى المنشأة كأفراد لكل شخصيته التى تؤثر على رغباته وميوله ، وكأفراد يكونون جماعات داخل العمل ويكون لكل منها عاداتها وأهدافها .

فشخصية الفرد تحدد كلا من أهدافه ووجهة نظره تجاه الأعمال الموكلة اليه أو الموضوعات التى تمسه وكذلك تحدد الطاقة أو المجهود

---

(1) H.A Landsberger, Wawthotne Revisited, Ithaca, New York, Cornell University Press, 1958. P. 101.

J.A. Brown, The Social Psychology of Industry, Baltimore Mc., Penguin Books Co , 1962. P. 64.

الذى يمكن أن يبذله فى أداء الاعمال التى توكل اليه • وبديهى أن لكل فرد شخصيته التى تختلف عن شخصية الآخرين وتختلف أيضا بمرور الزمن • اذ تنمو شخصية الفرد ويتحول من شخص يعتمد على الغير الى شخص مستقل فى تفكيره • ومن شخص سلبى لا يبدى رأيه الى شخص ايجابى ، ومن شخص له رغبات محدودة الى شخص له رغبات تتزايد باستمرار ، ومن شخص غير قادر على التحكم فى تصرفاته الى شخص يرسم لنفسه حدودا لا يتجاوزها (١) •

ولاشك أن المرحلة التى وصل اليها النمو فى شخصية الموظف أو العامل تحدد الأعمال التى يمكن أن يقوم بها وبالتالى الوظيفة التى يمكن أن تعطى له ويقبلها •

ويكون الافراد بحكم عملهم وصلاتهم داخل المنشأة جماعات يتجاوب أفرادها بعضهم فى الاهداف ، الرغبات والميول وقد تتكون الجماعات على أساس التقارب من أفرادها فى السن ، مدة الخدمة أو الوظائف التى يشغلونها • وتنشأ نتيجة تكوين هذه الجماعات ، علاقات بين أفرادها تجعل للجماعة كيانا مستقلا عن كيان الافراد الذين ينتمون اليها (٢) •

وتختلف هذه الجماعات ، التى تتكون تلقائيا وبناء على رغبات أعضائها ، عن الجماعات التى تتكون بسبب ظروف العمل أى بسبب جمع مجموعة من العمال والموظفين فى مكان واحد للعمل فى عدة نواحى أهمها :

١ — أن هذه الجماعات تتكون ولا تكون ، بمعنى أن تكوينها يتم

(1) C. Argyris, Personality and Organization, New York Harper and Brothers, 1957, PP. 20-50.

(2) Leonrd Sayles, «Technology and Work Group Behavior, Ann Arbor, Nniversity of Michigan, Bureau of Industrial Retations, 1956 P. 16.

على أساس اتفاق مجموعة من الاشخاص يتقاربون مع بعضهم لأنهم يكتشفون أن هناك اتفاق بينهم فى المثل ، القيم أو طريقة الحياة .

٢ — أن أعضاء هذه الجماعات يتلاقون فى أفكارهم وتصرفاتهم لأن هناك رغبة طبيعية من جانب كل منهم فى أن يتم هذا التلاقى .

٣ — يسعى أعضاء الجماعة الى التلاقى مع بعضهم ويشعرون بالسعادة عندما يتم هذا اللقاء .

٤ — لا يشعر أى عضو فى الجماعة بوجود أى حواجز أو قيود تفصل بينهم أو قواعد يجب مراعاتها فى التخاطب مع بعضهم . اذ يتصرف كل منهم بشكل طبيعى ليس فيه أى تكلف .

٥ — عادة ما يكون للجماعة قائد أو شخصية بارزة تحترم كلمته من جانب أعضاء الجماعة .

٦ — تضغط الجماعة من جانبها على كل عضو ليلتزم بالمعايير التى وضعتها للعمل أو للتعامل مع الادارة .

٧ — حتى تستمر هذه الجماعة يجب أن يكون لدى كل فرد منها الاستعداد الكافى والرغبة الأكيدة فى الابقاء على كيانها ، ويتم ذلك عن طريق اقتناع الأعضاء بأن وجودها يحقق أهدافا معينة وبالتالى له ما يبرره .

السؤال الذى يتبادر الى الذهن الآن هو : ما أثر كل ذلك على عملية التنظيم الادارى ؟

ان تجميع الوظائف فى ادارات أو أقسام هى فى الواقع عملية تجميع الأشخاص فى مكان معين لتكوين جماعة تربطها بأفرادها علاقات العمل . وقد تسفر عملية التجميع هذه عن تكوين جماعة متجانسة متكاملة متعاونة تتفق فى أهدافها مع أهداف الادارة وتوجه جهود

أعضائها لتنفيذ الاعمال المطلوبة ٠ وقد يحدث العكس فتتكون الجماعة من مجموعة متنافرة تجمع بينها صلات العمل فقط ٠

وعلى ذلك يتحتم على الشخص المسئول عن عملية التنظيم أن يجمع للوظائف التى تكون وحدة أو قسما مجموعة من الاشخاص تصلح لأن تكون مجموعة متجانسة تعمل وتتفق فى أهدافها مع الأهداف التى وضعتها الادارة لهذا القسم ٠

الجزء الثاني

حالات ونماذج تطبيقية

حالات ونماذج تطبيقية

أوضحنا فى تقديم الكتاب أن وضع قواعد عامة يمكن لمدير الأفراد تطبيقها فى كل حالة مع ضمان الحصول على نفس النتائج ، أمر لم يصل اليه العلم بعد ولن يستطيع الوصول اليه فى الأمد القريب • وبطبيعة الحال تؤثر هذه الحقيقة على الأسلوب الذى نستخدمه فى تدريبنا للمشتغلين بشئون الأفراد ، اذ من البديهى الا نحاول شحن ذهن القارىء بقوائم للمزايا والعيوب التى يواجهها عند تطبيق أسلوب معين لوضع كادر الأجور مثلا ، كذلك من المنطق بمكان أن نبتعد عن أى محاولة قد يجد فيها القارىء أننا نزوده بمبادىء أو قواعد علمية يمكن أن يطبقها شأنه فى ذلك شأن الكيميائى أو المهندس الذى يطبق معادلات رياضية تعطيه نفس النتائج فى كل الحالات •

أهم من ذلك وأجدى أن نزود المشتغلين بادارة الأفراد بخلاصة لما توصل اليه التطبيق العملى فى كل ناحية من نواحى ادارة الأفراد من نظم للعمل وأدوات ونماذج تسهل مهمة التطبيق ، ثم ندربه على جمع المعلومات عن المواقف التى يواجهها وتحليلها بعمق للتوصل الى أنسب القرارات • لذلك سنقدم فى الجزء الاول من كل باب شرحا وافيا لما توصل اليه العلم وما أسفرت عنه الخبرات العملية من معلومات يمكن أن يسترشد بها المشتغلون فى ادارة الأفراد • ونخصص الجزء الثانى للحالات العملية التى تمثل معلومات جمعت عن مواقف يواجهها المشتغلون بادارة الأفراد ويطالبون باتخاذ قرارات بشأنها •

استخدام الحالات العملية :

واستخدام الحالات العملية ليس بالجديد فى مجال تدريب المتخصصين فى فروع العلم ، اذ بدأت كلية ادارة الأعمال فى جامعة

هارفارد Harvard Business School فى استخدامه منذ حوالى أربعين عاما ، وقد لاقى وقتئذ معارضة من كثير من كليـــات التجارة الامريكية خاصة تلك التى كان يسيطر على تدريس ادارة الاعمــــال فيها أساتذة الاقتصاد النظريون الدين كانوا يؤمنون ، دون وجه حق ، بوجود نظريات يمكن تطبيقها فى مجال الأعمال حتى ولو كان وجودهــا الفعلى أمر مشكوكا فيه ولا يتعدى الورقة المكتوبة عليه •

الا أن النجاح الذى حققه هذا الأسلوب فى كليات ادارة الاعمال فى العالم (التى قبلت التطبيق) وفى الولايات المتحدة بصفة خاصة دفع الكثيرين الى استخدامه فى تدريب المشتغلين بفروع ادارة الاعمــال • ولم يتردد الرواد الأول لادارة الأعمال فى مصر فىاستخدامه ، اذ أدخله بنجاح كلا من الاستاذ أمين عوض الله والاستاذ محمد مرزبان أساتذة ادارة الاعمال السابقين بكلية التجارة ، جامعة القاهرة •

ويطمع الكاتب أن يحقق من وراء استخدام الحــالات العملية هدفين رئيسيين : أولها تعريف الكاتب بالنظم والاساليب المســتخدمة فى الحياة العملية اذ أن الحالات المستخدمة صور حقيقية جمعت وأعدت بعد تغيير الاسماء ، بمعنى أن المعلومات المعطاة حقيقية فيما عدا الاسماء، وثانيهما ، تدريب الطالب على طريقة جمع المعلومات ، تحليلها بعمــق ، اتخاذ القرارات • ثم اعداد التقارير للادارة •

ويتوقف نجاح هذا الاسلوب على عاملين رئيسيين • أولهمــا ، فهم القائم بالتدريب بطبيعة هذا الاسلوب والغرض منه ، اذ يجب أن يكون معلوما لدى الاستاذ والمدرب أن الهدف من استخدام الحالات هو نقل الطالب الى الواقــع العملى ، وتزويده بمهـــارة خاصـــــة فى تحليل المواقف عن طريق اكسابه عادة التحليل العميق والتفكير المنطقى • كذلك يجب أن يكون مفهوما لدى المدرب أو الاستاذ أن تقدير قيمـــة ومجهود الطالب لا يتوقف على النتيجة النهائية التى توصل اليها ومدى اتفاقه فى الرأى مع أســـتاذه ، وانما يعتمـــد أولا وأخـــيرا على

عمق التحليل وبعده عن التفكير النظرى ، وترديد آراء الآخرين ــ حتى ولو كان رأى الأستاذ من بينها ــ وبعده عن التلاعب بالألفاظ ، وثانيهما ، مساهمة الطالب مســـاهمة جدية عن طريق قراءة الحالة أكثر من مــرة وتلخيص الحقائق الموجودة بها واعداد تحليل مكتوب لها ثم الاشتراك فى المناقشات التى يبدأها الأستاذ فى الفصل • ومن المفضل أن يشـــترك الطالب مع مجموعة صغيرة من زملائه فى مناقشة الحلول المختلفة ، على أن يكـــون الرأى النهائى له وحده •

طريقة التحليل :

الا أن تحليل البيانات الواردة بالحالة ليس بالأمر السهل اذ يتطلب خبرة خاصة تكتسب بتكرار التحليل والمناقشـــة المنطقية •لذلك يجب ألا يتوقع الطالب أن يكتسب القدرة على التحليل بمجرد انتهائه من التمارين الأولى ، اذ تتكون هذه المهارة بالتدريج وتستغرق وقتا ليس بالقصير •

ولتسهيل عملية التحليل ، ولضمان الوصول الى مســتوى عال من التفكير نوصى باتباع الخطوات التالية فى تحليل أى حالة من الحالات العملية موضوع الدراســـة •

١ ــ تحديد الموضوع أو المشكل الرئيسى الواجب بحثــه واتخاذ قرار بشأنه ثم تعريفه تعريفا دقيقا •

٢ ــ تحديد العناصر الرئيسية المرتبطة بهذا الموضوع ، أى تحديد الأدلة التى تدعم هذا التحليل •

٣ ــ تحليل كل عنصر من هذه العناصر تحليلا دقيقــا واســتنتاج الادلة التى تدعم هذا التحليل •

٤ ــ الوصول الى نتيجة أو قرار واضــح ومحدد بالنســبة لكل عنصر من عناصر الموضوع ثم استخدام هذه النتائج فى تحديد القرارات البديلة التى قد تتبناها الادارة ، والمفاضلة بين هذه القرارات لاختيــار أنســبها •

اما بالنسبة للخطوة الاولى فمن البديهى قبل أن نبـــدأ التحليل أن نحدد بشكل دقيق المشكلة المراد بحثها ونضع تعريفاً دقيقاً لها • اذ تمثل هذه الخطوة فى حد ذاتها الهدف الذى سيدور حوله البحث ، ولا يعقل أن يسير البحث دون هدف واضح محدد • ويتم هذا التحديد بقراءة الحالة أكثر من مرة قراءة دقيقة واستنتاج المشـــاكل المختلفة المطلوب حلها ثم الموازنة بينها لاختيار ما يمثل منها ـــ من وجهة نظر الباحث ـــ المشـــكلة الرئيسية • وبالرغم من أن عملية الاختيار هذه عمليـــة متروكة لتقـــدير الباحث نفسه ولا يوجد معيار محدد يحكم هـــذه العمليـــة الا أن خبرة الباحث وعمق تحليله ودقته تكفل سلامة الاختيار •

وبعد أن يتم تحديد المشكلة الرئيسية ينتقل الباحث الى الخطـــوة الثانية فى التحليل وهى تحديد العناصر الرئيسية المرتبطة بهذه المشكلة أى تحديد النقط الرئيسية التى ستبنى عليها عملية التحليل • فمثلا اذ كانت المشكلة التى تواجه المنشأة هى مشكلة شغل أحد الوظائف الرئيسية الشاغرة ، كان لابد من حيث وتحليل المشكلة من عدة نواحى : امكانية شغل هذه الوظيفة بواسطة الكفايات التى تصلح للترقية ، احتمال شغل هذه الوظيفة بواسطة كفايات من خارج المنشـــأة ، والآثار التى تترتب على الاعتماد على الكفاءة وحدها ومن أخـــذ أقدميـــة موظفى الشركة فى الاعتبار ، الآثار التى تترتب على شغل هذه الوظيفة بواسطة أناس من هذه المنشأة ، وأخيرا سياسة الشركه بالنسبة للترقية والتعيين •

وبمجرد أن تتحدد هذه النقاط يمكن للباحث أن يبـــدأ فى الخطوة التالية وهى تحليل كل من هذه النقاط تحليلا دقيقا للتوصل الى نتيجة محددة بشأنها بحيث يمثل مجموع النتائج التى يصـــل اليها من تحليله لجميع هذه النقاط الى النتيجة النهائية التى سيعتمد عليها فى اتخاذ قراره • ويتم هذا التحليل عادة على مرحلتين يقـــوم الباحث فى المرحـــلة الاولى بوضع أسئلة محددة وواضحة لنفسه يكون الغرض منها البحث عن اجابات تمثل فى حد ذاتها المعلومات التى ستدعم كل نقطه من نقاط التحليل • وحتى

تؤدى هذه الاسئلة الغرض منها يجب على الباحث أن يسترشد فى وضعها بالتعريف الذى وضعه للمشكلة الرئيسية التى يعالجها اذ ينبغى أن تساهم الاجابة على كل من هذه الاسئلة فى توضيح طبيعة هذه المشكلة واقتراح الحلول الممكنة لهـا •

أما المرحلة الثانية فيقوم فيها الباحث بجمع المعلومات وترتيبهـا وتحليها للوصول الى النتائج التى تساعده فى اعداد توصياته • فبمجرد اجابة كل منها ؛ وعادة ما يستخدم فى بدايه بحثه المعلومات الموجودة فى الحالة • الا أن من الضرورى أن نلفت نظر القارىء الى أن هذه المعلومات قد لا تمثل اجابة مباشرة على الاسئلة التى وضعها الباحث وتتطلب منه مزيدا من التحليل والاستنتاج أو العمليات الحسابية الى أن تتبلور فى شكل يمكن الافادة منه فى الاجابه • كذلك قد يتطلب التحليل اسـتخدام معلومات أضافية الى جانب المعلومات الموجودة فى الحالة •

وحتى يمكن الاستفادة من هذه المعلومات ننصح الباحث عند تنظيم الاجابة على كل سؤال ؛ أن يقوم باعداد قائمة للعناصر الايجابية والعناصر السلبية • فاذا كان السؤال المطلوب اجابته مثلا • هل يؤثر قرارا شغل الوظيفة بواسطة كفايات من الخارج على الروح المعنوية للموظفين ؟ فلابد وأن يجد الباحث من المعلومات ما يشير الى أن شغل الوظيفة من الخارج سيؤثر على الروح المعنوية للموظفين ، ومن ناحية أخرى سـيجد بعض الادله التى تنفى احتمال وجود هذا الاثر • وحتى يصل الى اجابة دقيقة على السؤال ، على الباحث أن يضع أمامه جميع الادلة التى تؤيد أو تنفى وجود هذا الاثر •

ويجب أن يكون مفهوما أن المعلومات التى تتضمنها الحالة لا تمثل جميعا حقائق مدعمة بالادلة والبراهين اذ قد تحتوى على آراء شخصية واستنتاجات • لذلك يجب على الباحث أن يميـز بين هذين النـوعين من المعلومات وأن يتريث قبل أن يقرر قبول الآراء أو الاستنتاجات ، اذ من

الجائز جدا أن تكون هذه الآراء متحيزة ومصللة له فى تحليله •

بعد أن يصل الباحث الى قرار نهائى فى كل نقطة من نقط البحث يبدأ فى جمع كل هذه النتائج واستخدامها فى تكوين قرار نهائى يوصى باتباعه لمعالجة الموقف موضوع البحث •

اعداد التقارير للادارة :

بعد ان ينتهى الباحث من تحليله بالكيفية التى أوضحناها فى الصفحات السابقة يبدأ فى اعداد تقريره الذى سيرفعه للادارة متضمنا توصياته بالنسبة للمشكلة موضوع البحث • ويتم اعداد هذا التقرير على ثلاث مراحل ، يقوم الباحث فى المرحلة الاولى بترتيب المعلومات والحجج والنتائج التى جمعها فى تحليله ترتيبا منطقيا ومسلسلا بحيث يستطيع الشخص الذى يقرأ التقرير أن يتتبع الافكار والتحليل الوارد فى التقرير دون أى صعوبة •

وبمجرد أن يفرغ الباحث من ترتيب أفكاره يبدأ فى اعداد صورة أولية لتقريره شارحا مدلول هذه الافكار دون التقيد بقواعد اللغة والتدقيق فى اختيار الالفاظ • المهم فى هذه المرحلة أن يعبر عن هذه الافكار بحيث يضع على الورق جميع ما يجول فى ذهنه بشأن المعلومات التى سيتضمنها التقرير • وحتى يصل الى هذا العرض عليه أن يراعى الاعتبارات التالية : —

١ — يجب أن تحتوى هذه الصورة الاوليه جميع النقط الرئيسية المتعلقة بالتحليل • فعليه أن يراجعها عدة مرات بعد كتابتها ليتأكد من عدم اغفال احدى هذه النقط • ذلك لان هذا الاغفال من شأنه أن يؤثر على النتائج النهائية التى توصل اليها ، كذلك قد يشكك القارىء فى سلامتها ، وأخيرا قد يدفع الادارة الى اتخاذ قرارات خاطئة قد تكلف المنشأة الكثير•

٢ — كذلك يجب أن تتضمن هذه الصورة الاولية مقترحاته بشأن الحلول البدلية التى يمكن أن يفكر فيها هو أو التى قد تطرأ على ذهن رجال الادارة بشأن علاج المشكلة أو الموضوع محل البحث ، وأن يناقش

مرايا وعيوب كل منها بالتفصيل وبشكل موضوعى بعيـــد عن التحيز وأن يصل الباحث الى قرار نهائى بشأن تفضيل واحد من هذه الحلول ٠

٣ ــ يجب أن يناقش التقرير كل نقطه من جوانبها المختلفة بحيث لا يصل الباحث الى أى نتيجه الا بعد أن يكون قد وازن بين جميع الادلة التى يؤيد الوصول الى هذه النتيجة وتلك التى تعارض فى ذلك ثم ترجيح الكفه التى تشير المعلومات الى أنها أقوى وأرجح ٠ بهذا الاسلوب وحده يتفادى الباحث أى احتمال بوجود تحيز من جانبه نحو اتجاه معينويضمن العمق فى التحليل والبعد عن السطحية ٠

بعد اعداد ومراجعة الصورة الاولية يبدأ الباحث فى اعداد الصورة النهائية التى سـيقدمها للادارة ٠ ونوصى بتقسيم التقـرير الى ثلاثة أقسام : يمثل القسم الاول المقدمة التى تحتوى على تحديد دقيق واضح للمشكلة ، الموضـــوع الرئيسى محل البحث والتوصيات المقترحة ، ثم الاساس الذى تبنى عليه هذه التوصيات كل ذلك بصورة مختصرة ومحددة ولا تتعدى عدة أسطر بأى حال من الاحوال ٠

أما القسم الثانى فيشمل التحليل الكامل للمعلومات التى يستند اليها الباحث فى اعداد توصياته ٠ وأهم ما يراعى فى هذا المجال هو :

١ ــ الوضوح بمعنى أن يتأكد الكاتب من أن الافكار التى يضعها ستكون مفهومة لاى شخص يمكن أن يستخدم هذا التقرير ٠

٢ ــ تنظيم العرض بمعنى أن ترتب النقط ترتيبا منطقيـا بحيث تمثل النتيجة التى يصل اليها من تحليله لكل منها نقطة البداية لتحليله للنقطة الثانية بحيث يتسلسل التحليل تسلسلا منطقيا يمكن أن يقتنـع به القارىء ويستطيع أن يفهمه بسهولة ٠ كذلك يتطلب تنظيم العـرض أن يخصص الكاتب لكل فكرة فقرة مستقلة تبدأ بتحديد دقيق لهذه الفكرة ثم يستطرد فى شرحها ٠

٣ ــ تجنب التفصيلات الغير مجدية والتى قد تبعـد القارىء عن جوهر التحليل ، ان الاختصار دائما مفضل طالما أنه لا يعنى استبعـاد

الحقائق الهامة والتى تؤثر على نتائج البحث .

وحتى يتتبع الطالب الطريقة الواجب أن تتبع فى التحليل نورد فيما يلى مثال محلول يمثل حالة جمعت معلومات من الواقع العملى .

مثـــــال :

شركة النصر للتجارة الداخلية

حينما قررت شركة النصر للتجارة الداخلية نقل مكاتب المديرين فى مبنى جديد فكرت فى انشاء قسم مركزى للسكرتارية تكون مهمته تسليم جميع الخطابات والتقارير الى المديرين الموجودين فى جميع أنحاء الشركة وفى نفس المبنى . وقد رؤى أن يضم هذا القسم الموظفات اللائى يعملن الآن كسكرتيرات فى المكاتب الملحقة بمكاتب مديرى الادارات .

وكان العمل يتطلب من مديرى الادارات السفر والبقاء بعيدين عن مكاتبهم لفترات طويلة ، ولم يكن هناك عمل للموظفات اللائى يقمن بأعمال السكرتارية فى غيابهم الا فض الخطابات وتوزيعها عـــلى الموظفـــين فى الادارات والرد على المكالمات التليفونية . وقد شـــعر السكرتير العام أن انشاء قسم مركزى للسكرتارية سيؤدى الى توفير عدد كبير من الموظفات اللازمات للعمل وفى الزمن اللازم لادائه .

وقد تعذر على السكرتير العام ادخال هذا التعديل فى المبنى القديم اذ كانت السكرتيرات والمديرون الذين يعملون معهم قد تعودوا أن يعملوا فى مكاتب متجاورة ، ولكنه وجد بعد النقل الى المبنى الجديد أن هذا هو أنسب وقت لادخال التنظيم الجديد .

وقد ناقش اقتراحاته هذه مع رئيسه « المدير العام الدكتور حلمى نمر » ووجد أنه يشجع ويبارك هذه الخطوة وقد طلب منه أن يستمر فى تنفيذ برنامجه بمجرد بدء عملية النقل الى المبنى الجديد ، ولكن أوضح له أن سكرتيرات المديرين اللائى يشرفن عـــلى أعمالهم الخاصـــة يجب

ألا ينقلن الى هذا القسم الجديد وكذلك الموظفات الكتابيات اللائى يرتبط عملهن بأقسام معينة ٠

وقبل اتمام البناء بعدة شهور اجتمع السكرتير العام مع مدير المستخدمين لاختيار شخص يقوم برئاسة القسم الجديد ٠ وقد وافقا على أن يتم اختيار هذا الشخص من بين الذين يزاولون هذا العمل الآن فررا ان أنسب شخص يمكن أن يتولى هذا العمل هى الآنسة « عايدة هلال » اذ عرفت بين زميلاتها بحبها للجميع وحب الجميع لها ٠

وقبل الانتقال الى المبنى الجديد بشهر أخبرها السكرتير العام بهذه الترقية وأعدت الترتيبات لها لزيارة المنشآت التى بها أقسام تشابه هذا القسم الجديد حتى تستطيع جمع معلومات يمكن أن تساعدها فى ادارة قسمها بكفاية ٠

وقد أعلن عن انشاء هذا القسم قبل الانتقال بثلاثة أسابيع فقوبل ذلك بفتور ٠ وقرر عدد كبير من الموظفات أنهن يفضلن ترك الخدمة فى المنشأة على قبول التغيير الجديد ٠ وقد برر بعضهن ذلك بأنهن يفضلن أن يعملن مع أشخاص معينين بالذات ، وقرر البعض الآخر أنهن لا يستطعن العمل فى حجرات كبيرة مليئة بالضوضاء ٠ كما أظهر بعض المديرين الذين تأثروا بالتغير الجديد عدم رضائهم مبررين ذلك بأن وجود سكرتيرة خاصة له أهميته لرفع مستوى الكفاية فى أداء الاعمال المكتبية ٠

وبالرغم من أن السكرتير العام كان يعرف أن هذا التعديل لم يلق قبولا عاما الا أنه شعر أن هذا الشعور المعادى من المديرين يمكن أن تقل قيمته اذا ما قورن بالنتائج القيمة التى ستحصل عليها المنشأة من التعديل ٠ زد على ذلك أن هذا الشعور المعادى من جانب رؤساء الاقسام أمر مؤقت سرعان ما يزول ولابد للنظام الجديد أن يستقر بمرور الزمن ٠

أما بالنسبة للموظفات فقد كان السكرتير العام يتعجب من تصرفاتهن ، اذ أن التعديل الجديد لن يؤثر على أجورهن حيث أن التغيير الذي سيطرأ قاصر على ظروف العمل ، ففرص الزيادة فى الاجر ستظل

موجودة فى ظل النظام الجديد • وزيادة على ذلك فان النظام الجديد قد أوجد وظائف سكرتيرات للمديرين وبذلك توجـد أمام هـؤلاء الموظفات فرص لشغل هذه الوظائف • وقد أعلن السكرتير العام هـذه الحقيقة للجميع وبدأ بشرحها قبل اتمام عملية النقل بعشرة أيام • وازاء ذلك قرر عدد كبير من الموظفات الجدد والغير مدربات أن يقبلن النقل •

وحينما تم النقل بذلت رئيسة القسـم أقصى جهـدها حتى تنجح الخطه الجديدة فعينت موظفات جديدات ليحللن محل السكرتيرات اللائى تركن العمل بسبب التغيير الذى أدخلته الشركة ، وأعطيت أهمية خاصة الى السكرتيرات الجديدات الغير مدربات ، وحاولت أن تصل الى أقصى درجات الكفاية فى أداء الخدمة • ونتيجة لذلك توقعت أن تقل شـكاوى المديرين من ضعف مستوى الخدمة •

الا أن المديرين استمروا فى الشكوى وأمكن تلخيص شكاواهم فيما يـلى :

(أ) الاخطاء التى ترتكب بواسطة السكرتيرات اللائى لديهن خبرة ومعرفة بسـيطة بالعمـل •

(ب) بطء العمل وعدم اتمام الاعمال المطلوبة فى الوقت المحدد لها•

(جـ) الوقت الذى يضيعنه فى المكالمات التليفونية معهن واليهن وفى كتابة التلغرافات وما الى ذلك من الاعمـال التى كانت تتـم بواسـطة السكرتيرة فى النظام القديم •

وبعد مرور ستة أشهر على النظام الجديد أخبرت رئيسة القسـم السكرتير العام أن فى الامكان تقليل الشكاوى اذا سـمحنا لكل مدير أن يعتمد على موظفة خاصة فى القسم الجديد للتخصص فى انجاز أعماله • اذ يسمح التنظيم الجديد للموظفة أن تتخصص فى أداء عمل خـاص بقسم معين تتعود على أدائه ، على أن تعطى اليها أعمال أخرى فى الحالات التى لا تكون مشغولة فيها بهذا العمل الخاص • الا أن السكرتير العام شعر أن الوقت لم يحن بعد لتنفيذ ذلك • والحقيقـة أن المـدير العام

« الدكتور حلمى نمر » انضم اليه فى معارضة هذا الاقتراح اذ سيؤدى فى نظرهم الى القضاء على الغرض الذى من أجله أنشىء القسم •

الا أن الشكاوى كانت تنهال على رئيسة القسم من كل ناحية ، فلم تنقطع شكاوى الموظفات وشكاوى المديرين وكانت لا تستطيع مناقشة السكرتير العام بصراحة لانها تعرف رأيه •

الا أنه بعد مرور سنة ، زادت حدة المشكلة مما دعاها الى أن تلفت نظره ثانية الى الموضوع : فقد شعرت أن الآثار التى تنشأ عن شكاوى الرؤساء والموظفات أصبحت من الخطر بحيث لا يمكن تجاهلها • وقد تبلورت شكاوى الموظفات وأصبحت تتلخص فيما يلى :

١ — ان العمل الذى يؤدونه لا يتعدى الكتابة علـى الآلة الكاتبة بصفة رئيسية وبذلك فهو ممل للغاية •

٢ — ان انشاء قسم السكرتارية كان الغرض منه استخدامه كمركز للكتابة على الآلة الكاتبة •

ولذلك لفتت نظر المدير العام الذى رأى بدوره أنه لابد من اتخاذ قرار حاسم لتصحيح هذا الموقف حتى لا يتطور الى وضـع يعوق نجاح هذا القسم • وطلب اعطائه فرصة لمراجعة الامر ودراسته •

ثم درس نائب المدير العام بنفسه سير العمل فى القسم والنتائج التى وصل اليها منذ انشائه فوصل الى نتيجة واضحة وهى « أن القسم يعمل بنجاح بصفة عامة » وشعر بأن رئيسة القسم أشرفت على القسم بكفاية بحيث أصبح قسما من أقسام الخدمات بمعنى الكلمة ، وقد بذلت قصارى جهدها حتى ينجح القسم • ولذلك رأى أن يستمر القسم فى عمله مع ادخال بعض التعديلات التى يمكن أن تقضى على الشكاوى وتضمن الحصول على تعاون الرؤساء اذ ظهر بوضوح أنهم يقاومون هذا التغيير •

ولاداء الخدمة بكفاية قرر المدير العام أن تقوم الآنسة « عايدة » باجراء التعديلات الآتية فورا :

١ — انشاء قسم للخدمة التلغرافية حتى يستطيع المديرون أن يملوا

تلغرافاتهم بالتليفون الى قسم السكرتارية لتتولى الموظفات كتابتها ومراجعتها والحصول على موافقتهم عليها ثم ارسالها •

٢ ـ تعيين موظفة جديدة لاستلام الخطابات الصادرة والواردة ، والتلغرافات •

٣ ـ ادخال الدكتافون ليتمكن المديرون من استخدامه لطلب أى سكرتيرة اذا ما شعروا بالحاجة اليها •

والى جانب هذه التعديلات اتبع المدير العام الخطوات الآتية :

(أ) استشارة مديرى الادارات أولا قبل أن يوصى بتنفيذها فى قسم السكرتارية وطلب العون لنجاح الخطة •

(ب) طلب من المديرين مراجعة الاعمال الموكلة لكل موظفة تقوم بعمل كتابى لمعرفة ما اذا كانت تؤدى العمل الذى عينت لادائه أو تؤدى بجانبه بعض أعمال السكرتارية وطلب منهم تعديل الواجبات والاختصاصات كلما رأوا أن ذلك ضروريا •

(ج) اخطار المديرين أن تعيين السكرتيرات سيكون بواسطة ادارة المستخدمين بعد موافقة رئيسة القسم •

(د) طلب من ادارة المستخدمين أن لا تشغل وظيفة من وظائف السكرتيرات خارج قسم السكرتارية الا بعد اعطاء الفرصة أولا لموظفات هذا القسم لشغل هذه الوظائف •

(هـ) طلب من قسم الاجور والمهايا معرفة ما اذا كانت الادارات المختلفة تطلب زيادات فى الاجور للكتبة بسبب تعديل فى الواجبات الملقاة على عاتقهم •

وقد وافق المديرون على ألا يطلبوا هذه الزيادات الا اذا طرأ تعديل على واجبات الموظفات كما وافق السكرتير العام ومدير المستخدمين على ذلك • وباتباع هذه التعديلات تحسنت الاحوال ، الا أن رئيسة القسم كانت لاتزال تعتقد أنها لا تحصل على التعاون الكامل للمديرين

فكان البعض منهم لا يطلب معونة قسم السكرتارية حتى يشعر الغير بأن الخدمة تضعف •

وفى السنوات التالية خلت بعض وظائف السكرتيرات فى المكاتب الخاصة للمديرين وتم شغلها بموظفات من قسم السكرتارية ، وقد ساعد ذلك على رفع الروح المعنوية لموظفات القسم اذ زادت ثقتهم فى الادارة وشعروا أنها ستنفذ الوعد الذى تعهدت به عند انشاء القسم • والى جانب ذلك بدأت رئيسة القسم تكافىء الاكفاء بزيادة أجورهن حتى وصل مرتب الكثيرات منهن الى مستوى يعادل المستوى الذى تحصل عليه السكرتيرات الموجودات فى المكاتب الخاصة الا أنها لم تقتنع بهذا التقدم الذى أحرزته وشعرت بأنه غير كاف وقد صرحت بشكوكها هذه للمدير العام ولكنها دهشت حينما وجدت أن هذه الشكوك حول نجاح القسم تساوره أيضا وقال متعجبا «ما هو الطريق الذى كان لابد وأن نسلكه ؟ » والاهم من ذلك من ذلك ما الذى يجب أن نفعله الآن للحصول على تعاون المديرين والموظفين ؟ وبدأت فكرة العودة الى النظام القديم كعلاج لهذه المشاكل تراوده بين آن وآخر •

المطلـــــوب :

قراءة وتحليل المعلومات الواردة عن شركة النصر واعداد تقرير لرئيس مجلس الادارة تنصح به لعلاج الموقف الذى نشأ عن انشاء الشركة لقسم مركزى للسكرتيرية ؟ •

نموذج لتحليل حالة شركة النصر للتجارة الداخلية

باتباع الخطوات المشار اليها سابقا يمكننا أن نستطرد فى التحليل على الوجه التالى :

أولا ـ تحديد الموضوع أو المشكل الرئيسى الواجب بحثه واتخاذ قرار بشـــأنه :

ان القراءة الدقيقة للحالة تدل على أن شركة النصر تواجه عدة

مشاكل نشأت نتيجة النظام الجديد للسكرتارية فاذا ما سجلنا كل هـذه المشاكل عند قراءة الحالة جزءا بجزء وجدنا أنها تتلخص فى الآتى :

١ ـ ان الموظفات اللائى تم نقلهن الى قسم السكرتارية الجديد غير راضيات عن قرار الادارة هذا •

٢ ـ ان القرار قوبل من جانب المديرين بعدم الرضا بل بالاستياء•

٣ ـ ان محاولة الادارة لارضاء المديرين والموظفـات عن طريق تطبيق النظام الجديد بمرونة قد باءت أيضا بالفشل •

٤ ـ الشركة أمام أحد حلين ، اما العودة الى النظام القديم ، أو ادخال تعديلات جوهرية تكفل الحصول على تعاون كل من يهمهم الامر •

بمجرد أن فرغنا من تحديد المشاكل التى تواجهها الشركة يمكننا بسهولة أن نحدد المشكل الرئيسى على أساس من المفاضلة بينهـا وتتم المفاضلة هنا على أساس درجة ارتباط هذه المشاكل ببعضـها وأهميتهـا للمنشأة •

فاذا أخذنا هذين المعيارين فى الحسبان أمكننا أن نستنتج ببساطة، **أن المشكلة الرئيسية التى تواجهها المنشأة هى المشـكلة الرابعة ، أى المفاضلة بين حلين : الرجوع الى النظام القديم أو ادخـال تعـديلات جوهرية على النظام الجديدة** • فواضح أن عدم رضاء الموظفات والمديرين يرجع الى عدم رضائهن على النظام الجديد • كذلك فشلت التعديلات التى أدخلتها الادارة فى ارضائهن لانها تعتبر من وجهـة نظرهن تعديلات سـطحية •

ثانيا ـ تحديد العناصر الرئيسية المرتبطة بهذا الموضوع أى تحديد عناصر البحث الرئيسية :

واضـح من تحديدنا للمشكلة الرئيسية أنه ينحصر فى المفاضلة بين الرجوع الى النظام القديم وادخال تعديلات أخرى على النظام الجديد،

وعلى ذلك تنحصر نقط البحث فى المفاضلة بين هذين الحلين وعلى ذلك تكون النقط موضوع البحث هى :

١ ـ مزايا وعيوب النظام القديم .

٢ ـ الآثار التى ترتبت على انشاء قسم مركزى للسكرتارية .

٣ ـ الآثار التى ترتبت على ادخال تعديلات على النظام الجديد للعمل بالقسم .

٤ ـ الحلول البديلة لعلاج الموقف .

ثالثا ـ تحليل كل عنصر من هذه العناصر تحليلا دقيقا واستنتاج الادلة التى تدعم هذا التحليل :

أوضحنا فيما سبق أن الاسلوب الامثل للتحليل هو الذى يتم على أساس موازنة العوامل المؤيدة وتلك المعارضة لكل من النقط الرئيسية المطروحة للبحث اذ يضمن مثل هذا الاسلوب عدم الوصول الى قرارنهائى قبل بحث جميع الجوانب المرتبطة بكل نقطة وبالتالى يضمن عدم التحيز فى التحليل . لذلك سنعد جميع الاسئلة المرتبطة بكل نقطة من النقط السابقة ثم نحلل كلا من هذه الاسئلة من جميع جوانبه .

١ ـ مزايا وعيوب النظام القديم .

واضح أن الاسئلة التى يمكن أن تثار حول هذه النقطة لا تخرج عن سؤالين .

(أ) هل حققت الشركة من وراء تطبيقها للنظام القديم مزايا دفعتها الى الابقاء عليه مدة طويلة ؟

(ب) هل أسفرت التجربة مع النظام القديم عن عيوب أدت الى التفكير فى تعديله ؟

اذا ما فرغنا من صياغة الاسئلة نبدأ فى تحليل كل منها والوصول الى اجابة نهائية تمثل نتيجة التحليل على الوجه التالى :

(أ) هل حققت الشركة من وراء تطبيقها للنظام القديم مزايا دفعتها الى الابقاء عليه مدة طويلة ؟

نعم ، حققت الشركة مزايا :	لا ، المزايا غير واضحة على الاطلاق
١ ـ وجود سكرتارية لكل مدير يسهل من عمله ، الى حد كبير •	١ ـ يمكن أن تتم أعمال السكرتارية التى يتطلبها عمل المدير بواسطة قسم مركزى للسكرتارية ، اذ أن معظم هذه الاعمال يتكرر ولا يحتاج الى سكرتيرة متخصصة •
٢ ـ أدى استجابة الشركة الى رغبات المديرين فى وجود سكرتيرة خاصة الى شعورهم بأن الشركة تعمل على توفير جميع سبل الراحة لهم ، مما شجعهم على العمل بجد لخدمة الشركة •	٢ ـ لا تتطلب طبيعة أعمال المديرين وجود سكرتيرة خاصة لكل منهم اذ أن أغلبهم يتغيب عن مكتبه معظم أيام الاسبوع بسبب السفر لانهاء أعمالهم • وبذلك تبقى السكرتيرات بدون عمل معظم أيام الاسبوع •
٣ ـ وجود السكرتيرة فى مكتب خاص يشعرها بأن لوظيفتها قيمة أكبر مما يرفع روحها المعنوية •	٣ ـ الابقاء على هذا النظام لا تبرره الاعتبارات الاقتصادية على الاطلاق • اذ أن الشركة تدفع مرتبات لموظفات لا يعملن الا بضعة أيام خلال الشهر •
٤ ـ عمل السكرتيرة ليس قاصرا على الكتابة على الآلة الكاتبة أو الرد على المكاتبات اذ تتولى تنظيم مقابلات المدير واعداد برنامج العمل له • وهذا النوع الاخير من العمل لا يقل أهمية عن الاول •	

الخلاصة :

النظام القديم ليس له أى مزايا من الناحية الاقتصادية بل على العكس يحمل الشركة بتكلفة لا مبرر لها ، الا أنه يعتبر ضرورة من وجهة نظر المديرين هذا فضلا عن أن التخلى عنه يمثل تغييرا كبيرا فى نظر السكرتيرات •

(ب) هل أسفرت التجربة مع النظام القديم عن عيوب أدت الى التفكير فى تعديله ؟

نعم تجربة الشركة للنظام القديم تشير الى ضرورة تغييره :	لا ، لم تظهر أى مشاكل أثناء طبق النظام القديم :
١ ـ من مراقبة سير العمل تبين للسكرتير العام أن النظام القديم يسمح بوجود أشخاص بدون عمل بالرغم من حصولهم على مرتبات كاملة •	١ ـ جميع أعمال السكرتارية كانت تتم دون تعطيل وكان المديرون راضيين تماما عن سير العمل •
٢ ـ لم يعق تعديل هذا النظام سوى صعوبة ادخال هذا التعديل فى المبنى القديم •	٢ ـ ساعد وجود السكرتيرات فى مكاتب المديرين أثناء غيابهم على انجاز أعمالهم وعدم تعطيلها الى حين عودتهم •

الخلاصة :

وبالرغم من عدم صدور أى شكوى من المديرين تتعلق بنظام العمل، وبالرغم من وجود مبرر لبقاء السكرتيرات فى المكاتب أثناء تغيب المديرين عن مكاتبهم • الا أن السكرتير العام كان مقتنعا بأن هناك اسراف فى تكلفة السكرتارية •

٣ ــ الآثار التى ترتبت على انشاء قسم مركزى للسكرتارية •

يمكننا آن نثير الاسئلة الآتية فيما يتعلق بالآثار التى ترتبت على ادخال النظام الجديد :

(أ) هل تأثر سير العمل فى مكاتب المديرين نتيجة تطبيق النظام الجديد ؟

(ب) هل تأثرت انتاجية الموظفات اللائى شملهن النقل نتيجة تطبيق النظام الجديد ؟

(جـ) هل أثر تطبيق النظام الجديد على سير العمل بالشركة ؟•

نبدأ الآن فى تحليل كل من هذه الاسئلة :

(أ) هل تأثر سير العمل فى مكاتب المديرين نتيجة تطبيق النظام الجديد ؟

نعم ، كان لتطبيق النظام الجديد أثر سىء على سير العمل فى مكاتب المديرين •

١ ــ يعتقد المديرون أن عدد الاخطاء التى ترتكب بالنسبة للاعمال التى كلفوا بها قسم السكرتارية الجديد قد زاد نتيجة عدم تخصص الموظفات الموجودات فى القسم وبالتالى عدم درايتهن بطبيعة مطالب المديرين •

٢ ــ يشكو المديرون من بطء العمل وعدم اتمامه فى المواعيد المحددة •

٣ ــ يشكو المديرون من ضياع جزء من وقتهم فى محاولة الاتصال

لا ، لم يتأثر العمل فى مكاتب المديرين بانشاء قسم مركزى للسكرتارية :

١ ــ يعتقد المدير العام أن القسم يعمل بنجاح ويؤدى الخدمات التى تطلب منه بكل دقة •

٢ ــ كذلك يعتقد المدير العام أن الشكاوى التى قدمت من المديرين يمكن علاجها بادخال بعض التعديلات على الكيفية التى ينظم بها العمل فى قسم السكرتارية ، كانشاء قسم للخدمة التلغرافية ، وادخال الدكتافون وتكليف احدى السكرتيرات بمهمة فض خطاباتهم والرد عليها أثناء غيابهم •

بقســم السكرتارية لتكليف احدى الموظفات بالقيــام بالاعمــال التى يحتاجون اليها •

٣ ــ ان البطء فى سير العمل لن يدوم طــويلا اذ أن ســببه مؤقت وهو الحاق بعض الموظفات الجدد بهذا القسم نتيجة اســتقالة بعض الســكرتيرات اللائى لــم يقبــلن النقــل •

الخلاصــة :

يختلف المدير العام مع مديرى الادارات على الآثار التى ترتبت على تطبيق النظام الجديد ، فبينمــا يشــعر الاول أن شــكاوى مديرى الادارات مؤقتة ، يؤكد هؤلاء أن انشاء قسم مركزى للسكرتارية قد أدى الى تعطيل عملهم ، وعدم كفاية الخدمات التى تقدم لهم والى ضياع جزء من وقتهم فى تصحيح أخطاء قسم السكرتارية •

(ب) هل تأثرت انتاجية الموظفات اللائى شملهن النقل نتيجة تطبيق النظام الجديد ؟•

نعم ، أدى تطبيق النظام الجديد الى ضعف انتاجية السكرتيرات :

١ ــ شــعرت الســكرتيرات أن العمل الجديد ممل للغاية ولا يتعدى الكتابة على الآلة الكاتبة •

٢ ــ تعتقد السكرتيرات أن المكان الجديد للعمــل ملىء بالضوضــاء ولا يمكن البقاء فيه طوال ساعات العمل اليوميــة دون فترات راحة طويلة •

٣ ــ تعتقــد أن السكرتيرات أن فرص الترقى التى يسمح بوجودها

لا ، لم تتأثر انتاجية الموظفــات اللائى شــملهن النقل الى قســم السكرتارية •

١ ــ يعتقــد السكرتير العام أن انتاجية الموظفات لم تتــأثر اذ أن طبيعة العمل لم تتغير •

٢ ــ اذا كان هناك ثمــة بطء فى بعض الاعمال ، فهــذا أمر طبيعى ومتوقع الى أن تتخصص كل موظفة فى عمل معين •

النظام الجديد قد قل عـددها الى حد كبير •

٤ ـ لم يبق فى خدمة الشركات غير السكرتيرات الغير مدربات ولذلك اضطرت الشركة الى الاستعانة بموظفات جدد أقل خبرة وانتاجية •

الخلاصـة :

بالرغم من اعتقاد السكرتير العام أن انتاجية السكرتيرات لم تتأثر الا أن الشواهد تدل على أنها تأثرت فعلا • بالنسبة للقدامى منهن يرجع ضعف المستوى الى اعتقادهن بأن نقلهن يعتبر تنزيل لهن ، أما بالنسبة للجدد فهذا أمر طبيعى اذ أن درايتهن بطبيعة العمل محدودة •

(جـ) هل أثر تطبيق النظام الجديد على سير العمل فى الشركة ؟

نعم ، أدى تطبيق النظام الجديد الى تعطيل بعض أعمال الشركة •	لا ، لم يؤثر النظام الجديد على سير العمل بالشركة •
١ ـ تشير تقارير المديرين الى أن العمل قد تعطل نتيجة تطبيق النظام الجديد •	١ ـ يعتقد المدير العام والسكرتير العام وتؤيدهما رئيسة القسم فى أن مستوى الخدمة قد ارتفع وتحسن منذ ادخال النظام الجديد •
٢ ـ أوضحت شكاوى المديرين أن مستوى الخدمة قد بدأ يضعف •	
٣ ـ شكا المديرون من ضياع جزء من وقتهم فى أعمال يمكن أن تقوم بها السكرتارية •	

الخلاصــة :

تختلف الآراء بالنسبة لسير العمل فى القسم فبينما يعتقــد المدير العام والسكرتير العام ورئيسة القسم أن العمل يسير على أحسن مايرام، نرى المديرين دائمى الشكوى من أن مستوى الخدمة قد ضــعف عن ذى قبـــل •

٣ ـ الاثار التى ترتبت على أدخال تعديلات على النظام الجديد بالقســـــم •

(أ) هل كانت هناك ضرورة تحتم ادخال تعديلات على النظـــام الجـــديد ؟

نعم ، كان لابد من ادخــــال تعديلات على النظام الجديد •

١ ـ ظهــر للادارة بوضـــوح أن مديرى الادارات يقاومون النظـــام الجديد •

٢ ـ أن معظم الشـــكاوى كانت تنصب على عدم اتقان السكرتيرات الجدد للعمل ، وعلى ضـــياع وقت المديرين • ولذلك فان الاتجاه نحو التخصص داخل القسم مع السماح للمدير أن يستخدم سكرتيرفخاصة كلما تطلب الامر ذلك ، يمــكن أن يقضى على الشكاوى •

٣ ـ شكت الموظفات من ضـــيق الفرص المتوقعة وقد عولج ذلك عن طــريق قصر النقـــل الى وظـــائف السكرتارية الخاصة على الموظفات اللائى يعملن فى هذا القسم •

لم تكن هناك مبررات لادخـــال هذه التعديلات •

١ ـ أن أدخال هـــذه التعديلات معناه التراجع نحو النظام القديم، والاعتراف بأن النظـــام الجديد به العيوب •

الخلاصـــة :

بالرغم من أن أعمال القسم كانت تسير بشكل يمكنه من أداء الخدمة المطلوبة الا أن ادخال هذه التعديلات كان أمرا ضروريا للتخفيف من مقاومة المديرين والموظفين عن طريق القضاء على مصدر الشكاوى •

(ب) هل تعتبر هذه التعديلات كافية لتصحيح الاوضاع التى نشأت عن ادخال النظام الجديد ؟

نعم ، هــذه التعــديلات كفيلة بالقضاء على مصادر الشكاوى •

١ ــ يعتقــد المــدير العــام ان أســباب الشــكاوى التى يقدمهـا المديرون تنحصر فى : عدم اتقــان الموظفات الجدد لاعمالهن ، حاجتهم الى سكرتيرات تتولى بعض أعمالهم أثناء تغيبهم على أن يكن على دراية بطبيعة هــذه الاعمــال ، عــدم استشارتهم أو أخذ رأيهم بالنسبة للتعديلات التى أدخلت على نظــام السكرتارية •

وقد تمت الترتيبات لعــلاج ذلك عن طريق : اعادة النظر فى الاعمال التى تكلف بها كل سكرتيرة للتأكد من أنها تتفق مع مؤهلاتها وقدراتها السماح باستخدام سكرتيرة خاصة بعض الوقت ، أخذ رأى المديرين

لا ، هذه التعديلات ليست كافية ولن تضمن العــودة بالحــال الى ما كانت عليه قبل ادخال النظــام القديم ••

١ ــ بالرغم من ادخــال هــذه التعديلات الا أنها لم تقــدم حلا نهائيا للمشاكل التى نشــأت عن إدخال النظــام الجديد • اذ يتفق المدير العام مع مديرة القسم على أن المــديرين وموظفــات قســم السكرتاريه غير راضين عن الوضع الحالى •

٢ ــ بالرغم مــن أن الاســباب الظاهرية للشــكوى هى : عــدم الاتفاق وسوء مستوى الخدمة (من جانب المديرين) أو ضــيق فرص الترقى ــ الا أنها لا تمثل السبب الحقيقى بدليــل أن التعــديلات

فى التعديلات قبل تنفيذها •

٢ ـ يعتقد المدير العام أن شكاوى الموظفات تنصب على :

روتينية العمل وانعدام فرص الترقية •

وقد تمت معالجة ذلك عن طريق اعطاء ادارة المستخدمين وحدها سلطة تعيين السكرتيرات والحاقهن بالاغسام المختلفة حتى تتأكد من أن كل وظيفة خاصة تخلو فى أحد المكاتب الرئيسية يتم شغلها من السكرتيرات القدامى الموجودات فعلا •

كذلك ألغيت كل تفرقة فى الاجور التى تدفع لمن تقوم بأعمال السكرتارية : فأصبح المرتب واحدا سواء عملت السكرتيرة فى قسم السكرتارية أو فى مكتب خاص •

الجديدة قد عالجت كل ذلك ولازالت الادارة تشكو من عدم استقرار الوضع الحالى •

٣ ـ ان السبب الرئيسى لعدم الاستقرار الموجود يمكن أن نلخصها فيما يلى :

(أ) التغيير الذى طرأ على ظروف العمل بالنسبة للمديرين والموظفات •

(ب) الطريقة التى أدخلها هذا التغيير ، اذ تم مرة واحدة ودون استشارتهم •

الخلاصة :

بالرغم من أن التعديلات الجديدة قد عالجت الاسباب الظاهرية للشكوى الا أنها لم تتناول السبب الحقيقى وهو التغير المفاجىء فى ظروف العمل والذى تم دون استشارة الاشخاص الذين سيتأثرون بهذا التغيير •

٤ ــ الحلول البديلة لعلاج الموقف •

(أ) هل تنصح الشركة بالعودة للنظام القديم •

نعم ، من الافضل للشركة أن تعود للنظام القديم •	لا ، ان العودة للنظام القديم أمر غير مستحب •
١ ــ النظام الجديد لم ينجح فى القضاء على الشكاوى بالرغم من ادخال التعديلات •	١ ــ ان العودة للنظام القديم سيفقد الادارة هيبتها وقدرتها على ادخال ما تراه من تعديلات ، اذ سيعرف الموظفون أن مجرد اظهار استيائهم من أى تعديل سيؤدى الى تراجع الادارة حتى ولو كان ذلك التعديل ضرورى لصالح العمل •
٢ ــ تكلفة الابقاء على النظام الجديد ، فينتظر أن تكون أكبر نظرا لمقاومة المديرين والسكرتيرات القدامى للنظام حتى بعد تعديلة •	٢ ــ أن مقاومة السكرتيرات والمديرين للنظام الجديد أمر طبيعى اذ أن الفرد بطبيعته يقاوم أى تعديل فى طريقة حياته أو أسلوبه فى العمل الا أن هذه المقاومة لن تدوم لسبب بسيط وهو أن معظم السكرتيرات القدامى قد تركن العمل •
٣ ــ لا يشين الادارة أن تعترف بفشل نظام جديد للعمل الذى أدخلته دون بحث احتمالات أو نجاحة •	

الخلاصة :

بالرغم من أن النظام الجديد بتعديلاته المختلفة لم يقض على الشكاوى ، وبالرغم من مقاومة المديرين والموظفات له الا أن علاج ذلك بالرجوع الى النظام القديم سيؤدى الى عواقب أوخم •

(ب) هل تنصح الشركة بالاستمرار فى تطبيق النظام الجديد مع اجراء تعديلات أخرى :

نعم ، الأفضل أن تستمر الشركة فى تطبيق النظام الجديد مع اجراء بعض التعديلات :

١ ــ النظام الجديد حقق مزايا مادية للشركة ، اذ وفر عدد السكرتيرات اللازمات لحاجة العمل •

٢ ــ يحتاج النظام الجديد الى وقت ليس بالقصير حتى يقبل قبولا عاما ومواضع أن القبول التدريجى بدات تظهر آثاره • اذ اقتنعت بعض السكرتيرات أن الادارة جادة فى فتح مجال النقل الى المكاتب الخاصة أمامهن •

٣ العقبة الرئيسية التى تواجه الشركة هى كيفية اقناع الموظفين والمديرين والحصول على تعاونهم ولذلك يجب أن تركز المقترحات فى هذا الاتجاه •

لا ، ليس من المتوقع أن تغير التعديلات من الوضع الحالى :

١ ــ مقاومة مديرو الادارات لا زالت مستمرة ولا يمكن تجاهلها وقد اعترف ولا يمكن تجاهلها العام والسكرتير العام •

٢ ــ لا يمكن القطع بأن مستوى الخدمة فى أعمال السكرتارية يعادل المستوى الذى كان موجودا مع تطبيق النظام القديم •

الخلاصة :

بالرغم من أن النظام الجديد حقق مزايا محددة الا أنه مازال يتعثر نتيجة مقاومة المديرين له ، ويمكن للادارة أن تخفف من هذه المقاومة عن طريق :

١ ــ شرح مزايا النظــام الجــديد وأهميته للشركة وذلك لكل من مديرى الادارات والسكرتيرات •

٢ ــ اشراك الجميع فى مناقشة العقبات التى يواجهها النظــام الجديد وحثهم على تقديم مقترحاتهم بشأن التغلب على هذه العقبات •

٣ ــ ادخال ما يستقر عليه الرأى من تعــديلات بشــكل تدريجى وعلى فترات زمنية متباعدة •

تلخيص عام :

على الادارة أن تأخذ فى الاعتبار النقط الآتية :

١ ــ بالرغم من أن النظام القديم للعمل قد أدى الى وجــود أشخاص بلا عمل تدفع لهم مرتباتهم بالكامل ، الا أن الجميع فيما عــدا الادارة كانوا راضين عنه تماما •

٢ ــ بالرغم من أن تطبيق النظام الجديد قد قوبل بعاصــفة من الشكاوى والمقاومة من جانب مديرى الادارات وسكرتيراتهم وبالرغم من أن مستوى الخدمة قد تأثر ، الا أن هذه الظــواهر لا تؤيــد بالضرورة الرجوع للنظام القديم •

٣ ــ سعت الادارة لتخفيف حدة المقاومة عن طريق ادخال بعض التعديلات فى نظام العمل •

٤ ــ عالجت هذه التعديلات الاسباب الظاهرية للشكاوى وأغفلت صلب المشكلة وهو ادخال الادارة للتعديلات دون تمهيد لها ومحاولة اقناع الجميع بقبولهــــا •

٥ ــ لابد من اجراءات مكملة لتخفيف المقاومة تتلخص فى :

١ ــ شرح مزايا النظام الجديد للجميع •

٢ ــ تقبل اقتراحاتهم بشأن أى تعديل فى النظام الجديد •

٣ ــ ادخال مايقبل من هذه المقترحات بشكل تدريجى وعلى فترات زمنية متباعدة •

رابعا ــ اعداد التقرير المرفوع للادارة :

بعد الانتهاء من الخطوات السابقة يبدأ الباحث فى اعداد تقــريره مستخدما النتائج التى وصل اليها فى تحليله •

وفيما يلى صورة مبسطة للكيفية التى يكتب بهــا التقرير المرفوع للادارة .

شركة النصر للتجارة الداخليــة

مكتب مدير ادارة الافـــــراد

القاهرة فى ٢٠ سبتمبر ١٩٧٤ •

من مدير ادارة الافراد •

الى السيد مدير عام الشركة :

نتشرف أن نرفق مع هذا تقريرنا عن المشاكل التى تصادف القسم الجديد للسكرتارية موضحا مقترحاتنا بشأن علاج هذه المشـــاكل • فاذا ما صادفت قبولا لدى سيادتكم أمكننا البدء فى الخطوات التنفيذية لتطبيق هــذه المقترحات •

واذا أردتم المزيد من المعلومات أمكننا أن نقدم لسيادتكم التحليل الكامل للبيانات التى جمعناها اذ احتفظنا بها فى ملف خاص بهــــذا الموضوع •

وتفضلوا بقبول تحياتى ؟

مدير ادارة الافراد

امضاء

مقــــــدمة

الموضـــوع :

عدم تعاون مديرى الادارات وموظفى قسم السكرتارية مع الادارة ومقاومتهم لأى محاولة تهدف الى تثبيت دعائم هذا القسم •

الابقاء على هذا القسم مع طرح مشكلاته للمناقشة فى اجتماع يضم كل من تأثروا بانشاء هذا القسم ، وأن يطلب منهم تقديم مقترحاتهم فى هذا الشأن وأن يؤخذ بالجدى منها .

الأساس الذى بنى عليه القرار :

ان الرجوع للنظام القديم معناه تراجع الادارة فى قراراتها مما يفقدها احترام العاملين فى المنشأة ، كما أن الابقاء على النظام الجديد دون تعديل معناه استمرار مقاومة مديرى الادارات وعرقلة نجاحه .

عــــرض وتحليل

١ — الأضرار المتوقعة نتيجة العودة للنظام القديم .

ان العودة للنظام القديم ليس له من مبرر على الاطلاق بل تشير كل الدلائل على نبذ أى محاولة من هذا القبيل وذلك للاسباب الآتية :

(أ) يمكن أن تؤدى أعمال السكرتارية المطلوبة لمكاتب المديرين بواسطة أى موظفة فى قسم السكرتارية ، اذ أن معظم هذه الأعمال لا يحتاج الى مهارة متخصصة .

(ب) تفرض طبيعة أعمال المديرين عدم وجود سكرتيرة متفرغة لمكتب كل من مديرى الادارات ، اذ أن أغلبهم يتغيب عن مكتبه معظم أيام الاسبوع لتتشهيل أعمال الشركة . وعلى ذلك فان الاصرار على بقاء سكرتيرة ملحقة بمكتب كل منهم معناه الاصرار على وجود طبقة من الموظفات تتقاضى مرتبات كاملة دون أن تؤدى أعمال تذكر .

(ج) ان ادراك الادارة لهذه الحقيقة ثم تجاهلها معناه أن يغمض المسئولين أعينهم عن كل اسراف يكتشف ، لا لسبب الا الخوف من غضب بعض المديرين أو الموظفات .

٢ ــ المزايا التى يمكن أن تعود على الشركة نتيجة الابقاء على قسم مركزى للسكرتارية ٠

ان الابقاء على القسم المركزى للسكرتارية معناه أن تحقق الشركة عدة مكاسب أهمها :

(أ) المكاسب الاقتصادية ، نتيجة تخفيض تكاليف أعمال السكرتارية بتخفيض عدد وظائف السكرتارية بالشركة ٠

(ب) تحسن مستوى الخدمة نتيجة تخصص كل موظفة فى قسم السكرتارية فى عمل محدد بالذات ٠

(ج) تدعيم سلطة الادارة ومركزها ، اذ سيعرف الجميع أن أى تعديل يخدم الصالح العام لابد من تنفيذه ولن تتراجع الادارة عنها مهما كانت الظروف ٠

(د) أن التعديلات الأولية لنظام العمل قد قضت على شكاوى المديرين من ضعف مستوى الخدمة ، وعلى شكاوى السكرتيرات من عدم وجود مجالات للترقى أو النقل ٠

٣ ــ المشاكل التى لا زالت الشركة تواجهها ٠

بالرغم من المزايا الواضحة للابقاء على قسم مركزى للسكرتارية ، وبالرغم من استحالة الرجوع للنظام القديم ، الا أن الشركة لا زالت تواجه مشكلة رئيسية وهى مقاومة مديرى الادارات والسكرتيرات القدامى للنظام الجديد حتى بعد تعديله ٠

توصيات

١ ــ نوصى بالابقاء على النظام الجديد ورفض فكرة العودة الى النظام القديم ٠

٢ ــ للتخلص من مقاومة مديرى الادارات والقدامى من السكرتيرات ننصح بالآتى :

(أ) عقد اجتماع مع هؤلاء يتولى أثناءه المدير العام شرح المزايا التى حققتها الشركة من وراء انشاء قسم مركزى للسكرتارية والأسباب الملحة التى دعت الى انشائه .

(ب) أن يبدى المدير العام خلال هذا الاجتماع استعداده اسماع الشكاوى وتقبل المقترحات الجدية لعلاجها .

(ج) تبدأ الادارة فورا بتنفيذ مايتفق عليه من مقترحات خلال هذه الاجتماعات .

٢ ـ الشركة القومية للغزل والنسيج

فى أول سبتمبر ١٩٧٥ عقد مدير ادارة الافراد اجتماعه السنوى بمديرى الأقسام التابعة لمناقشة الوظائف الرئيسية التى يقومون بها والكيفية التى يتم بها أداء هذه الوظائف ، ومراجعة مسئولية كل من هؤلاء الرؤساء عن القيام بهذه الوظائف .

وقد سجلت المناقشات التى دارت فى هذا الاجتماع والنتائج التى توصلوا اليها فى محضر بين ملخصا لكلمات رؤساء الأقسام التى أوضحوا فيها المسئوليات الملقاة على عاتقهم ، وفى دليل يحدد واجبات ومسئوليات شاغلى الوظائف الرئيسية التابعة لادارة الأفراد . (نموذج ١ ، ٢) .

الشركة القومية للغزل والنسيج

نموذج رقـــم ١

محضر الاجتماعات التى عقدت بمكتب مدير ادارة الأفراد بحضور نواب المدير ورؤساء الأقسام التابعة للادارة

لمنـــاقشـــة

مسئوليات الأقسام التابعة للادارة

٢٠ ـــ ٢٥ ديسمبر ١٩٧٤

اجتمع رؤساء الأقسام التابعة لادارة الأفراد برئاسة مدير الادارة للتعرف على أوجه نشاط كل قسم ومراجعة اللوائح المحددة لواجبات كل منها وفيما يلى خلاصة ما أدلى به كل من المجتمعين •

خلاصة كلمة مدير القسم الطبى :

شرح مدير القسم الطبى باسهاب مشروعاته المستقبلية فأوضح أن برنامج الخدمات الطبية سيصبح كاملا خلال السنة المقبلة بعد الانتهاء من انشاء المبنى المخصص لذلك • كذلك عرض على اللجنة الصعوبات التى يمكن أن تعرقل البرنامج وتوصياته فيما يتعلق بتذليلها • كذلـــك عرض مدير القسم بيـــانا بالتكاليف التى تحملها الشركة نتيجة عرض الحالات المرضية المهمة على أخصائيين خارجيين ، وقد وجـــد أن الرقم عال نسبيا ، أوصت اللجنة أن يراجع رئيس القسم الطبى بنفسه الفواتير المقدمة من الأخصائيين وأن يعطى له وحده سلطة التوصية بالالتجاء الى أخصائى يحدده هو •

كلمة مدير قسم الأجور •

بدأ مدير قسم الأجـــور كلمته ببيان مختصر عـــن برنامج وصف الوظائف وتقويمها الذى بدأه منذ ثلاث سنوات • وأوضـــح للجنة أن

الوصف الكامل لكل وظيفة أو عمل والذى قام به القسم بمعاونة خبير من احدى الجامعات كان ذو فائدة كبيرة للمنشأة بأكملها اذ ساعد على اتمام عمليات الاختيار والاعداد والتدريب على أسس سليمة ، هذا الى جانب اتخاذه كأساس لعملية تقويم الوظائف وتحديد الاجور المعطاه . ثم تكلم عـن أهمية تقويم الوظائف تقويما علميا وأوضح أن هـذه العملية تمثل السبيل الوحيد لتحقيق العدالة النسبية فى الأجور التى تمنحها الشركة .

ثم عرض مدير القسم عـلى المجتمعين الدليـل الذى أعده قسمه ليستعين به فى شرح عملية التقويم . ويحتوى هذا الدليل على قائمة بكل الوظائف والأعمال الموجودة فى الشركة مع وصف مبسط لكل بعد تبويبها فى أبواب يجمع فى كل الوظائف أو الأعمال المتشابهة . ويلى ذلك وصف للعوامل العشر الذى تم تقويم الوظائف على أساسها ثم القيم المعطاة لكل . وينتهى الدليل برسم بيانى يوضح أسماء الوظائف التى تم تقومها والقيم المعطاة لها .

ثم ختم مدير قسم الاجور كلمته بعرض مشروعه لمنح الموظفين والعمال تعويضات فى حالة المرض أو الحوادث . وقد قـدم للمشروع بمقدمة عرض فيها مزايا وعيوب النظم المتبعة حاليا موضحا أن تكاليف العلاج وفقا للنظام المتبع الآن لا يمكن تقيدرها لعدم وجـود الكشوف والاحصائيات اللازمة ، الا انه يستطيع أن يجزم بناء عـلى خبرته أن جزءا ليس بالصغير نتيجة سوء الاسـتعمال . ثم شرح الميزانية التى أعدها لمشروعه الجديد ، ولم يتردد فى تنبيه أعضاء اللجنة الى أن هـذه الأرقام تقريبية وليست دقيقة لعدم وجـود الاحصـائيات اللازمة . وبالرغم من ذلك كان هناك اتفاق شبه اجماعى على أن المشروع معقول ومدروس وأن الادارة لن تمانع فى قبوله خاصة وأنه ينص عـلى أن الرصيد المتبقى سنويا من المبلغ المخصص لتعويضات المرض والحوادث سيرحل للعام الذى يلى ويبقى تحت بند التعويضات وبذلك سيقلل من محاولات بعض الموظفين والعمال من الاستفادة بدون وجه حق من المزايا

التى تمنحها الشركة لا لسبب الا لرغبتهم فى استنفاذ الرصيد المتبقى •

خلاصة كلمة رئيس قسم العلاوات والتحقيقات :

استعرض رئيس قسم العلاوات والترقيات تاريخ الشركة فى تطبيق مقاييس الكفاية وقدم صور القوائم التى استخدمت منــذ أن أدخلت الشركة هذه المقاييس كذلك قــدم مقارنة مختصرة تبين المقاييس التى تتبعها الشركة القومية والمقاييس التى تطبق فى بعض الشركات الاخرى الناجحة •

كذلك ناقش بالتفصيل المشاكل التى تقف عقبة فى الاستفادة من هذه المقاييس وأوضح أن أهم هذه المشاكل هو تدريب الرؤساء على استخدام كشوف التقدير والبعد عن التحيز •

وقد ناقش المجتمعون مشروع قرار تقدم به مدير الانتاج بأن يوقع كل موظف على كشف التقدير الخاص به والذى أعده رئيسه وقد قررت الأغلبية رفض هذا المشروع •

وقد نبه رئيس قسم العلاوات المجتمعين الى النتائج التى ترتبها الادارة على تقديرات الكفاية معددا القرارات الادارية التى تأخــذ فى الاعتبار التقديرات التى حصل عليها الموظف خلال العام ، كما أشار الى ضرورة وجود رقابة فعالة على القائمين بالتقدير اذ أن حصول موظف على تقدير ضعيف قد يؤثر على مستقبله فى الشركة •

وأثار مدير قسم العلاوات موضوع تحديد تاريخ معــين يجب أن تقدم فيه تقارير الكفاية والمدة التى يعمل عنها التقرير ، وأوضــح أن هناك رأيان أولهما ينادى بجعل التقدير سنوى يقدم فى ميعاد أقصــاه أول ديسمبر والثانى يوصى بجعله ربع سنوى بمعنى أن تقــدر كفاية الموظف أربع مرات فى السنة : ٣١ مارس ، ٣٠ يونيه ، ٣٠ سبتمبر و ٣١ ديسمبر •

وأخيرا قدم مدير قسم العلاوات صورة من كشف تقدير الــكفاية

المستخدم الآن ونسخ من كشوف الكفاية المســتخدمة بنجاح بواســطة شركات أخرى ، وقد ناقش المجتمعون البيانات الواردة فى كل وأوصــت اللجنه بادخال تعديلات معينة على البيانات الموجودة بالكشف المستخدم حاليا : كما أوصت باعداد ملحق يوزع على الرؤساء يوضــح وجة نظــر الادارة الى مقاييس الكفاية والتعليمات الادارية الخاصة باستعمال هذه المقاييس •

خلاصة كلمة نائب مدير ادارة الافراد للشئون الادارية :

تدم نائب المدير للشــئون الادارية ١٥ نوعا من السياســات التى يمكن أن تتبناها الشركة فيما يتعلق باختيار وتعيين عمالها وموظفيها وذلك لمناقشتها واختيار أنسبها •

وتعهد بأن يقوم باعداد نسخ من السياســة التى يوافق عليهــا المجتمعون لتوزيعها على الموظفين والعمال ، والرؤساء المباشرين ، رؤساء الاقسام ، ومديرى الادارات حتى يتعرف كل منهم عــلى القــواعد التى تلتزمها الادارة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين •

وقدم للمجتمعين عدة صور من قائمة تشمل ٣١ تعريف لمصطلحات تهم كل فرد يعمل بالشركة أن يعرفها مثل عامل ، موظف ، الاستقالة ، ترك العمل ، الاجر ، العلاوات الدورية ، المكافآت التشــجيعية ، الحقوق ، المسئوليات ، تقارير الكفاية •• الخ •

ثم عدد المتحدث الادهاف التى يسعى الى تحقيقها قسم السجلات التابع له على الوجه الآتى :

١ ــ اعداد ملف كامل لكل عامل وموظف يمكن استخدامه بســهولة كلما احتاجت الشركة الى بيانات لازمة للترقية ، النقل ، وتقدير كفــاية الموظف •

٢ ــ اعداد سجل كامل بعدد ومؤهلات العاملين بالشركة •

٣ ــ توحيد النماذج والاجراءات المستخدمة فى التعيين ، الترقية، منح العلاوات والنقل •

وكرر نائب المدير للشئون الادارية أهمية الاحتفاظ بسجلات كاملة مؤكدا أن الخبرة قد دلت على أن هذه السجلات تعتبر الاساس لنجاح أى برنامج لأدارة الافراد • فتستخدم هذه السجلات فى اعــداد البيانات الخاصة بمعدل دوران العمل ، اعداد الوثائق والمستندات التى تســهل مهمة التفاوض مع النقابة ، اعداد البيانات اللازمة لمؤسسة الغزل ووزارة التخطيط ، تجهيز البيانات التى تكفل احكام الرقابة على ميزانية المهــايا والاجور بالشركة وتنفيذ السياسة المرسومة للترقية •

كذلك أقترح الموافقة على مشروع تقدم به رئيس قسم الســجلات باعداد بطاقة لكل عامل وموظف تستخدم كصحيفة أحوال له يسجل فيها كل تغير يطرأ على مركزه فى الشركة (الاسم ، القسم الذى يتبعه، الاجر الذى بدأ به ، العلاوات وتواريخها ، الترقيات ، قرارات النقل وتواريخها وتاريخ الاحالة الى المعاش) •

كما قدم للمجتمعين صورة من نموذج مقترح ليــدون عليه التقرير الذى يعده القائمون بعملية الاختيار عن انطباعاتهم عن كل من يتقدم بعد مقابلته ، كذلك قدم اقتراحا بتعديل صورة طلب الاســــــتخدام لكى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهداف الشركة •

وأخيرا عرض نائب المدير للشئون الادارية نموذجا مقترحا للتقرير الشهرى عن مدى استقرار عمال الشركة وموظفيهــا • وأوضــح أهمية أعداد هذا النوع من التقارير مبينا أن وجود احصاءات دورية عن حالات التوظف وترك العمل وأسبابها ستمكن الشركة من تقــويم السياســات المستخدمة وتعديل ما يثبت فشله •

خلاصة كلمة نائب المدير لشئون التدريب :

قدم نائب المدير لشئون التدريب صورة نموذج مقترح لنوعين من التقارير تتعلق بشئون التدريب • الاول يعطى بيانات احصائية عن أعمال التدريب ، والثانى يوضح مدى التقدم الذى أحرزه كل من تم تدريبه • وطالب اللجنة بالموافقة على استخدام هذه التقارير لانها تمثل أول محاولة من الشركة لمراقبة برامج التدريب من ناحية الكيف والتكافة • زد على ذلك أن هذه البيانات ستساعد على تبسيط عمليات الاختيار والتعيين والنقل •

كذلك أثار نائب المدير العام لشئون التدريب موضوع تدريب الرؤساء والمديرين وقدم بيانا بأنواع البرامج التى تقدمها الجامعات والمعاهد فى هذا الشأن وامكانيات الاستفادة منها •

خلاصة كلمة مدير ادارة الافراد :

اختتم مدير ادارة الافراد سلسلة الاجتماعات بتحديد المميزات التى يتميز بها البرنامج الذى تسير عليه ادارة الافراد بالشركة القومية للنسيج ، وذلك على الوجه التالى :

١ ــ أعدت ادارة الافراد دليلا يحتوى على خريطة التنظيم للشركة وخريطة التنظيم لادارة الافراد مع تحديد واجبات كل مسئول على الخريطة ويعتبر هذا الدليل من أحسن ما أعد فى هذا الشأن بجمهورية مصر العربية •

٢ ــ يعتبر المشروع الذى تقدم به القسم الطبى ووافق عليه من أحسن المشروعات للخدمة الطبية التى تقدمها الشركات بجمهورية مصر العربية •

٣ ــ تعتبر الشركة من القلائل الذين طبقوا أحدث ما وصل اليه علم ادارة الافراد فى تقويم الوظائف ، (وطبقته بنجاح) •

٤ ــ يعتبر البرنامج المقترح لتعويضات المرض والحوادث أحسن ما قدم فى المنشآت المصرية حتى الآن •

٥ ــ للشركة أن تفخر بأنها بدأت فعلا فى مراجعة قواعد الاجازات العادية ، الاجازات المرضية ، والاحالة الى المعاش ، وذلك بقصد زيادة الفوائد التى يحققها للعاملين بالشركة •

٦ ــ ان العناية المستمرة بتطوير وتحسين المقاييس الموضوعة لتقدير كفاية العاملين الكفيلة بأن تصل بالنظام المتبع الى مرتبة الكمال•

٧ ــ تعتبر سياسات التعيين ، الطريقة التى تنظم بها سجلاتنا ، النماذج المستخدمة فى الاعمال الادارية ، والنماذج المعدة للتقارير ، أحسن ما طبق فى شركات جمهورية مصر •

٨ ــ يعتبر الدليل الذى يعده قسم التدريب من أحسن المطبوعات فى هذا الشأن •

الشركة القومية للغزل والنسيج

نموذج رقم ٢

دليل أعدته الادارة ليحدد واجبات المسئولين فى ادارة الافراد

٢٦ ــ ٢٨ ديسمبر ١٩٧٤

اجتمعت اللجنة برياسة إدارة الافراد وعضوية نواب المدير للشئون الادارية ، لشئون التدريب ، لشئون الاجور وشئون الخدمات ، وجميع رؤساء الاقسام التابعة للادارة •

وفى بداية الاجتماع وزع مدير الادارة على المجتمعين صورة من الدليل الذى أعده ليكون مرجعا لكل المشتغلين بادارة الافراد • وقد تضمن الدليل البنود الآتية :

أولا — خريطة التنظيم الادارى للشركة وخريطة للتنظيم الادارى لادارة الافراد •

ثانيا — الاهداف العامة لادارة الافراد •

ثالثا — الوظائف الرئيسية لادارة الافراد •

رابعا — واجبات نائب المدير للشئون الادارية •

خامسا — واجبات نائب المدير لشئون الاجور •

سادسا — واجبات نائب المدير للتدريب •

سابعا — واجبات نائب المدير لشئون الخدمات •

ثامنا — واجبات مدير ادارة الافراد •

ونورد فيما يلى نص ماجاء بالدليل بالنسبة لنواب ومدير ادارة الافراد •

أولا — واجبات نائب المدير للشئون الادارية :

يتبع مدير ادارة الافراد وعلى ذلك يكون مسئولا مسئوليه مباشرة أمام هذا المدير •

١ — يقدم المعونة اللازمة للاقسام الاخرى التابعة لادارة الافراد وجميع الادارات فى الشركة فيما يتعلق باختيار الاشخاص المناسبين لشغل الوظائف الخالية •

٢ — اعداد البحوث الخاصة بتطوير أساليب اختيار العاملين مثل :

(أ) بحث احتياجات الشركة للمزيد من العمال والموظفين •ووضع الشروط التى يجب توافرها فى كل مرشح ، ووضع الحلول للمشـــــاكل الخاصة باختيار العاملين •

(ب) الاتصال بالجامعـــات والمعـــاهد للبحث عن أحسن الخريجين الباحثين عن أعمال فى المنشآت الصناعية •

(ج) اعداد أنسب وأكفأ الطرق للاختيار ، التعيين ، الترقية ،النقل والاحالة للمعاش ، وصياغة هذه الطرق كتابة ، ثم تدريب العاملين بقسم التعيينات على أستخدام هذه الطرق بشكل يحقق الاهداف التى وضعت لهـــــــا •

(د) اعداد احصاءات دقيقة عن مدى استقرار العمل (عدد العمال الذين يدخلون فى خدمة الشركة ، وعدد حالات ترك العمـــل الى شركات أخرى) وكتابة التوصيات المقترحة لعلاج الزيادة فى معدل دوران العمل•

٤ ــ وضع نظام لحفظ ملفات الموظفين والعمال وتحديد النمـــاذج المستخدمه فى هذا المجال •

٥ ــ مراجعة النظام المعمول به لتسجيل التغيرات التى تطرأ على حالة الموظف منذ دخوله الشركة (الاجر الاساسى ــ التغيرات التى تطرأ عليه ــ الوظيفة التى يشغلها ــ الترقيات التى حصل عليها ــ الخ) •

٦ ــ وضع نظام لاعداد الموظفين الجدد للقيام بمهـــام وظائفهم وملاحظتهم خلال الفترة الاولى من التوظف لتذليل العقبـــــات التى تصـــادفهم •

٧ ــ اعداد نظم قياس الكفاية للموظفين والعمال وتدريب الرؤساء على استخدام هذه النظم بنجاح •

٨ ــ اعداد دليل يوزع على الموظفين والعمال لشرح نظـــام العمل بالشركة والاهداف التى تسعى الى تحقيقها ، مسئولياتها تجاه العاملين بها وما تنتظره الشركة من العاملين بها •

٩ ــ الاشراف على مكتبة الشركة •

١٠ ــ اصدار قواعد العمل المنفذة للنظم السابق الاشارة اليها وجعلها فى متناول أى ادارة تحتاج اليها •

١١ ــ اعداد الخطة السنوية للاقسام التابعة ومتابعة تنفيذها •

ثانيا ــ واجبات نائب المدير لشئون الاجور :

يتبع نائب المدير لشئون الاجور مدير ادارة الافراد وعلى ذلك تكون مسئوليته المباشرة أمام هذا المدير • وتتلخص واجباته فيما يلى :

١ ــ تطبيق سياسات الشركة الخاصة بالاجور مع ما يتطلبه ذلك من وضع القواعد المنفذة لها مثل :

(أ) اعداد كشوف وصف الوظائف والاعمال الموجودة بالشركة •

(ب) تقسم هذه الوظائف الى أقسام يتبع كل منها الوظائف المشابهة ، ثم تقويم كل منها لتحديد القيم النسبية لكل منها •

٢ ــ اعداد الاحصائيات الخاصة بالاجور الاساسية ، العلاوات والاجور الاضافية •

٣ ــ اعداد السياسات والقواعد التى تتبع فى اعطاء المنح فى الحالات الآتية :

(أ) منح الترقية •

(ب) منح العلاج •

(جـ) تعويضات المرض والحوادث •

(د) تعويضات الوفاة •

(هـ) المعاشات •

٤ ــ اعداد ميزانية تقديرية بأعباء المعاشات والمكافآت التى ينتظر أن تمنحها الشركة خلال الخمس سنوات المقبلة •

٥ ــ اعداد النماذج التى تستخدم فى القيام بالواجبات السابقة وتدريب الموظفين على استخدامها •

٦ ــ اعداد الخطة السنوية للاقسام التابعة ومتابعة تنفيذها ٠

واجبات نائب المدير لشئون التدريب :

يتبع نائب المدير لشئون التدريب مدير ادارة الافراد وعلى ذلك تكون مسئوليته المباشرة أمام هذا المدير وتتلخص واجباته فيما يلى :

١ ــ أعداد المقترحات الخاصة ببرامج التدريب التى تحتاجها الشركة ٠

٢ ــ يوجه الاقسام الاخرى بالشركة فى اعدادها لبرامج التدريب الآتية :

(أ) تدريب العمال والموظفين على القيام بمهام وظائفهم وأعمالهم ٠
(ب) التدريب المهنى ٠
(ج) تدريب الرؤساء والمشرفين ٠
(د) تدريب المديرين ٠

٣ ــ الاتصال بجميع ادارات الشركة للتعرف على المشاكل التى تواجههم والتى يمكن حلها ببرامج خاصة للتدريب ، ومطالبتهم بابداء رأيهم فى البرامج التى يحتاجونها ٠

٤ ــ اعداد البحوث اللازمة لاختيار أنسب برامج للتدريب يمكن أن تشرف عليها الشركة ٠

٥ ــ الاشراف على تنفيذ برامج التدريب التى تمت الموافقة عليها ٠

٦ ــ اعداد السياسات والقواعد التى تتبع لتنفيذ الواجبات السابق ذكرها ٠

٧ ــ اعداد ميزانية تقديرية لتكاليف مشروعات التدريب خلال الخمس سنوات القادمة ٠

٨ ــ اعداد الخطة السنوية للتدريب ومتابعة تنفيذها ٠

واجبات نائب المدير لشئون الخدمات :

يتبع نائب المدير لشئون الخدمات مدير ادارة الافراد وعلى ذلك تكون مسئوليته المباشرة أمام هذا المدير وتتلخص واجباته فيما يلى :

١ ـ وضع قواعد الكشف الطبى على المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالشركة •

٢ ـ وضع الشروط الواجب توافرها فى العاملين بالاقسام التابعة •

٣ ـ وضع برامج الارشاد الصحى وبرامج منع الحوادث •

٤ ـ المساهمة فى اعداد النظم التى تكفل تخفيض عدد أيام الانقطاع عن العمل ، استغلال الجهود التى يبذلها العاملون أحسن استغلال وتخفيض معدل دوران العمل •

٥ ـ اعداد ميزانية تقديرية بتكاليف مشروعات الخدمات خلال السنوات الخمس القادمة •

واجبات مدير الادارة :

يتبع مدير ادارة الافراد المدير العام للشركة وعلى ذلك تكون مسئوليته المباشرة أمام هذا المدير • وتتلخص واجباته فيما يلى :

١ ـ الاشراف على اعداد ، تنظيم ومراقبة تنفيذ البرامج الموضوعه للاختيار ، التعيين ، الترقية ، النقل ، الاجور والخدمات •

٢ ـ تحقيق التعاون بين أقسام التعيين ، الترقية ، والقسم الطبى•

٣ ـ الاشراف على اعداد وترتيب سجلات العاملين بالشركة ، ويتضمن ذلك أيضا اعداد كل النماذج المستخدمة فى عمليات التعيين ، النقل ، الترقية ، وصف الوظائف وتقويمها ، منح العلاوات ، واعداد برامج التدريب •

٤ ـ التأكد من أن ادارات الشركة تسير وفقا للقواعد الموضوعة للعلاوات ، وبالذات فيما يتعلق :

(أ) الاسس الموضوعة لمنح العلاوات •
(ب) استخدام تقارير الكفاية كأساس لمنح هذه العلاوات •
(ج) اثبات هذه العلاوات فى البطاقة الخاصة بكل شخص يعمل بالشركة •

٥ ـ الاشراف على اعداد وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب •

٦ ـ الاشراف على الاجتماعات التى تعقد مع ممثلى العمال لبحث المشاكل المتعلقة بهم •

٧ ـ الاشراف على اعداد وتنفيذ برامج الخدمات التى تقدمها الشركة •

٨ ـ التأكد من تطبيق الادارات المختلفة لقوانين العمل •

٩ ـ أعداد التقارير التى يطلبها المدير العام عن أعمال ادارة الافراد •

١٠ ـ الاشراف على اعداد خطة الخمس سنوات ومتابعة تنفيذها فى جميع مراحلها •

المطلوب :

١ ـ هل تعتقد أن البرامج التى اقترحها المسئولون فى ادارة الافراد كافية لتحقيق أهداف الشركة ؟

٢ ـ هل ترى ادخال أى تعديل على الدليل الذى أعدته الشركة لتحديد وظائف وأعمال المسئولين فى ادارة الافراد ؟

الشركة العامة للتجارة الخارجية

فى يناير ١٩٧٦ قررت الشركة العامة للتجارة الخارجية افتتاح مكاتب لها فى الاسواق الخارجية وأهمها أسواق افريقيا الغربية ــ افريقيا الشرقية وأوروبا الغربية • ولم يمض ثلاثة شهور على هذا القرار حتى ارسل السيد ــ محمود فريد جمال الدين محامى الشركة الى « أكرا » عاصمة (غانا) لانجاز بعض المهام والقيام بعمل اتصالات لازمة لأعمال الشركة ، على أن المهمة الاساسية التى أرسل من أجلها تحددت فى اعداد الترتيبات الضرورية لافتتاح المكتب ، كذلك أخبره المدير العام أن مهمته لن تنتهى بمجرد بحث امكانية افتتاح المكتب بل سيستمر مستشارا قانونيا للشركة فى القاهرة ومشرفا على الاجراءات الخاصة بافتتاح المكاتب فى البلاد التى يتقرر فتح مكاتب فيها •

وتنظم الشركة أعمالها كما هو مبين فى خريطة التنظيم الادارى الموجودة على الصفحة التالية • وقد اتفق عند اعداد هذا التنظيم على أن يوالى السيد ــ على خليل الاتصال بالمدير العام ليطلعه على كل تقدم فى كل موضوع يحال عليه وأن يخبره بكل تغير يتحتم ادخاله على الصور التى اتفق أن يتم وفقا لها عقد انشاء أى مكتب فى الخارج •

بمجرد أن وصل السيد ــ محمود جمال الدين الى « غانا » قام بعمل الاتصالات اللازمة بمعاونة أحد المحامين المشهورين فى هذه البلد ودوام الاتصال بمدير المبيعات الموجود فى القاهرة ونائب مدير الفروع (الذى قدم الى « غانا » بقصد التعرف على امكانية عقد صفقات لتصدير بعض أنواع النسيج) • وقد ساعده ذلك على اتخاذ قرارات سليمة فى كل خطوة من خطوات عمله ، الا أن كثيرا ماوجد نفسه عاجزا عن اتخاذ قرار فى بعض الامور المستعجلة لان رئيس مجلس الادارة كان يصدر اليه تعليمات بالتلغراف من شأنها أن تغير من الخطط والاتفاقات التى انتهى اليها فى اتصالاته والتى اعتقد أنه أخذ موافقة مبدئية عليها قبل مغادرته

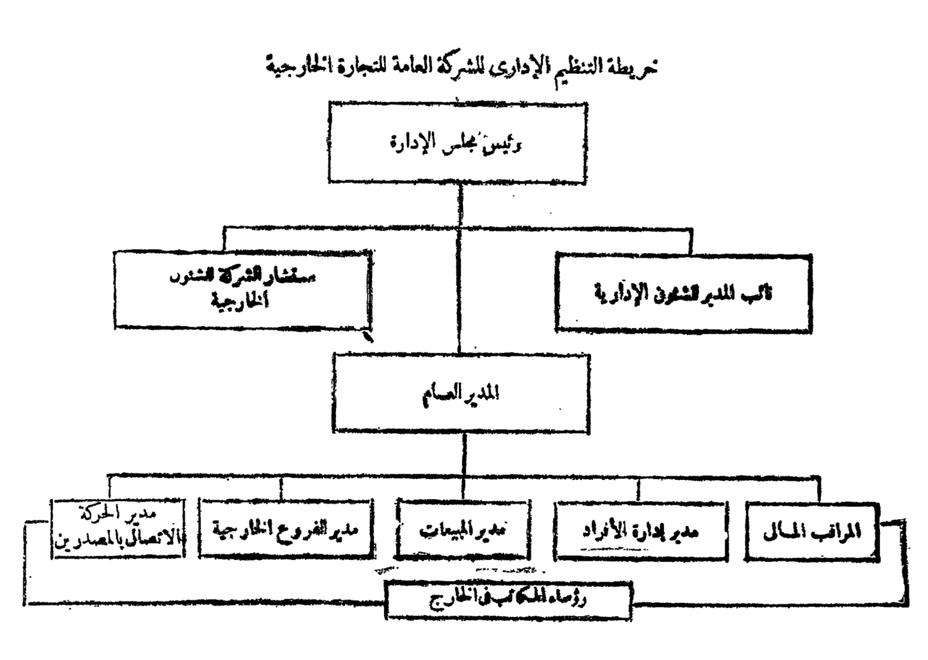
القاهرة • أكثر مـن ذلك ، كان يأمر بعـدم اتخـاذ أى قرار فى بعض الموضوعات العاجلة وأن ينتظر تعليمات أخرى ستصدر اليه • وعنـدما تصل هذه التعليمات يتبين أنها تخالف الخطوط الرئيسية الذى يعتقد أنه سبق الاتفاق عليها فى القاهرة أو لا يمكن تنفيذها لانها لا تتفق مع ظروف البلد الذى سيفتتح المكتب فيها •

لذلك ناقش السيد ـ جمال الدين الامر مع كل من المدير العـام ومدير الفروع • وأطلعهم على المشاكل التى يواجهها نتيجة توالى هـذه التعليمات • وكان رد المدير العام صريحا وهو أن رئيس مجلس الادارة مخطىء فى تدخله اذ أنه (أى المدير العام) يعتبر نفسه مسئولا عن جميع الخطوات اللازمة لافتتاح الفرع • أما نائب مدير الفروع فقـد أخطر السيد ـ جمال الدين أنه علم أن الشركة بصدد ترقيته لمنصب مدير الفروع وعلى ذلك بدأ محامى الشركة يعتقد أنه المسـئول الفعلى عن كل نشـاط يتصل بالفروع وأن من الضرورى استشارته فى كل قرار يتعلق بالفروع وتوطيد علاقته به •

وعلى أساس هذه المعتقدات ولوجود نائب مدير الفروع مع محامى الشركة أثناء اتخاذ قراراته كانت هـذه القرارات دائما متـأثرة برأى الاول • الا أن ذلك كثيرا ما خلق أنواعا متعددة من الاشـكالات ترجـع أساسا الى أن هذه القرارات كانت مخالفة للتعليمات التى تلقاها من مكتب رئيس مجلس الادارة بالقاهرة ، ولو أنها كانت تتخذ داخل الاطار الذى تحدد فى اجتماعه مع المدير العام قبل مغادرته القاهرة •

وقد واظب محامى الشركة على الكتابة للمدير العام ليخطره بكل تقدم يحرزه فى اتصالاته ومباحثاته ، وأخطـره كذلك بالتعليمـات التى يتلقاها بين آن وآخر من رئيس مجلس الادارة مبديا استعداده لتنفيذه هذه التعليمات اذ بدت معقولة وكانت فى حدود الخطة التى اتفق عليهـا قبل سفره من القاهرة وقد أجاب المدير العام مبديا موافقته بشـكل عام على الطريقة التى يسير بها فى اتمامه لمهمته •

خريطة التنظيم الإدارى للشركة العامة للتجارة الخارجية



وبمجرد أن عاد محامى الشركة من « غانا » قدم تقريرا مفصلا عما أنجزه من أعمال . الا أنه دهش عندما وجد أن المجهود الذى بذله فى هذه الرحلة قد تعرض للنقد الشديد . وزاد من دهشة أن بعض الانتقـــادات وجهها رئيس مجلس الادارة وكانت منصـــبة على الصـــيغة القانونية للاتفاقات التى عقـــدها .

على أن رئيس مجلس الادارة لم يكن الشخص الوحيد الذى انتقد أعمال محامى الشركة اذ شاركه فى نقده كلا من مدير المبيعـــات والمدير المالى . فقد انتقد الأول الاتفاقات التى عقدها محامى الشركة على أساس أنها تضمنت التعاقد على صفقات مع بعض المستوردين فى « غانا » وأن هذا ليس من اختصاصه ولا يدخل ضمن المهمة التى أرســله من أجلها . أما الثانى فقد انتقد هذه الأعمال على أساس أنها تتضمن ارتباطات مالية لا يجوز لأى مسئول آخر فى الشركة أن يتخذ قرارا بشأنها .

وأثناء هذه المناقشات تسلم تلغرافيا من « أكرا » يخبره فيها نائب مدير الفرع الذى ترك مهمة انهاء الاجراءات الروتينية الأخيرة أنه قد تمت جميع الترتيبات ولم يبق الا ارسال العقود لتوقيعها . فتردد فى الرد عليه وتساءل هل من حقه أن يفوضه فى التوقيع وانهـــاء العملية ؟ لقـــد كان مقتنعا بأن أعطاء التعليمات بتنفيذ الاجراءات النهائية يعتبر جزءا من المهمة التى كلف بها ، الا أنه كان يخشى أن يغضب رئيس مجلس الادارة لعدم استشارته قبل ارسال الموافقة النهائية .

المطلـــوب :

تحديد المشكلة التى تواجهها الشركة ، تحليل البيانات المقدمة واعداد تقرير يرفع الى مجلس الادارة يقترح علاجا للموقف ؟

(ب) الشركة العـامة للتجـارة الخارجية

بمجرد أن تسلم الدكتور « عبد المنعم محمود »مهام منصبه الجديد كمدير عام للشركة العامة للتجارة الخارجية ، دعى الدكتـــور أحمد سرور « رئيس مجلس الادارة المجلس للأنعقاد لبحث بعض الأعمال المستعجلة والتعرف على المدير العام • وقبل أن ينعقد المجلس أخطـــر الدكتـــور عبد المنعم رئيسه برغبته فى أن يعرض فى الجلسة بعض آرائه فى موضوع التنظيم الادارى وفلسفة الادارة ، فوافقه على ذلك اذ يعتقد أن المناقشة ستكون شيقة خاصة وأن بعض أعضاء المجلس من الفنيين الذين لم تتح لهم فرصة دراسة موضوع « التنظيم الادارى » •

والواقع أن تحمس الدكتور عبد المنعم للفكرة يرجع الى أن له آراء وفلسفة خاصة فى موضـــوع التنظيم الادارى ، وقد عبر عن هذه الآراء كتابة فأعد فى العام الماضى (وقت أن كان نائب المدير العام) مذكرة بها أرسلها لرئيس مجلس الادارى الذى اتخذها أساسا لأعداد منشور عن التنظيم الادارى وفلســـفة الادارة وزعه على جميع مديرى الادارات • ثم أصبح هذا المنشور منذ الشهر الماضى جزءا من الكتاب الذى أعدته الشركة عن تنظيمها الادارى ومسئوليات الوظائف المختلفة (صـــور هذا المنشور موجودة على الصفحتين التاليتين) •

نمـــوزج رقم ١

الشركة العامة للتجارة الخارجية

مكتب المدير العام

أسس التنظيم الادارى كما براها السيد / رئيس مجلس الادارة •

وجـــود أشـــخاص أكفـــاء :

ان وجود أشخاص أكفاء يعتبر أولى الأسس اللازمة لنجاح الادارة فى أى مشروع مهما كان حجمه •

توزيع المســئولية بوضــوح وبشــكل قاطع :

الاساس الثانى لنجاح الادارة هو ضرورة توزيع المسئولية بوضوح وبشكل قاطع • ونقصد بالوضوح أن تحدد مسئولية كل شخص بشكل يمكن معه لكل من يعمل فى المنشأة أن يعرف واجباته ومسئولياته ؟ كذلك يجب أن تحدد له بشــكل قاطع الســلطات الممنوحة له ، يجب أن يعرف الجهة التى سيتلقى منها التعليمات ويســتشيرها فى طريقة التنفيذ أو حل المشــاكل التى تواجهه ، وأخيرا يجب أن تحدد العلاقة بينه وبين زملائه فى العمل •

مســاندة المرؤوســين فى تصرفاتهم وقراراتهم :

اذا وزعت الأعمال على المرؤوسين وأعطيت لهم ســلطة القيام بهافيجب مساندتهم فىكل الاجراءات التى تتخذ لتنفيذها• فاذا أعطيت للمرؤوس سلطة اتخاذ قرارات معينة فيجب عــدم نقض هذا القرار أو الغائه الا فى نطاق محدود جدا وفى ظروف خاصــة • بل أكثر من ذلك يجب تأييد القرارات حتى ولو كنت

تعتقد أنها خاطئة الا اذا كان الخطأ يمثل خطـورة عـلى كيان الشركة • ان توجيه المرؤوسين وارشادهم الى الطريق السليم لتطبيقها وليس عن طريق التدخل فى الاعمال الموكلة اليهم •

من حق الرئيس أن يطلب البيـانات التى يحتاجهـا من أى شـــخص :

يجب ألا يوضع أى قيد على حق الرئيس فى الحصـول على المعلومات من أى مكان ومن أى شـخص • كذلك يجب أن يشعر كل فرد فى المنشأة أنه يستطيع عرض مشـكلته على أكبر شخص موجود فى الشركة وأنه سيقابل بالترحاب ولن يضار من وراء محاولته الاتصال بجهة أعلى من رئيسـه المباشر • وحتى لا يساء فهم هذا يجب أن تتحدد السلطات الممنوحة لكل رئيس بشكل واضـح ، اذ بهذا وحده لن يعتقد أحـد أن جمع المدير للمعلومات من أى شخص فيه تجاوز للحقوق الممنوحة للرؤساء•

أعط لكل رئيس الحق فى اتخـاذ قرارات نهائيـة مادام كفء لذلك :

يجب أن تتخذ معظم القرارات الخاصـة بأعمال كل وحدة داخل التنظيم بواسطة الشخص المسئول عنها • وعلى ذلك يجب الا يرفع أى موضوع من هذه الوحدات الى سلطة أعلى للبت فيه طالما أن هناك شخص مسئول عن هذه الوحدة وقادر على اتخاذ قرار سليم • بهذا الأسلوب تتمكن كل وحدة من أن تحل مشاكلها الخاصة لأنها أقدر من غيرها على ذلك ، على أن تكون مسئولية عن النتائج • فاذا حدث عكس ذلك فسيتنكر أو يتهرب كل رئيس من المسئولية ويحاول القاءها على السلطات العليا،هذا الى جانب أن الاشـخاص الكفـاء يسـتنكرون دائما أى محاولة لمراقبة

وملاحظة تصرفاتهم بواسطة رؤسائهم لأنها تنكر عليهم قدرتهم على تحمل المسئوليات الملقاه على عاتقهم .

يجب أن يكـون التمييز واضـحا بين الوظائف التنفيذيه والوظـائف الاستشـارية :

يجب أن نميز بين الوظـائف التنفيـذية وتلك التى تعتبر استشارية ، فبينما يكون للأولى الحق فى اتخاذ القرارات تقوم الثانية بتقديم النصائح والتوجيهات فيما سيتم تنفيذه بواسطة النوع الأول من الوظائف .

يجب أن تخف الاعبـاء الملقاه عـلى عاتق المدير العـام ورئيس مجلس الادارة :

نقصد بذلك ألا تحول كل كبيرة وصغيرة الى مكتب المدير العام أو مجلس الادارة . فيجب ألا ينظـر أيا منهمـا فى أى موضوع يمكن البت فيه بواسطة أى مسئول آخر اذ يجب أن يتفرغ كل منهما ، للموضوعات الرئيسـية والبت فى المسـائل الهامة . وعلى ذلك يجب ألا نحاول الحاق كل عمل يبدو ذو أهمية بمكتب المدير العام أو مجلس الادارة .

يجب ألا يتصل بالمدير العام أو برئيس مجلس الادارة أكثر من خمس أو سبع أشخاص لعرض الموضوعات الرئيسية عليهما. فاذا شعر أنه فى حاجة الى معاونة شخص فى الشركة لاستشارته فى أحد الموضـوعات فيجب ألا يتردد فى طلب رأيه . ويجب ألا يضـيع وقت كل منهما فى مراجعة الاعمـال الكتابية أو بعض أعمال السكرتارية .

يجب أن يكون لدى المدير العام أو رئيس مجلس الادارة وقت فراغ كاف يستغله فى أعمال بخلاف الروتين العادى:

(تابع) نموذج (١)

يتطلب عمـل المـدير أو رئيس مجلس الادارة القيـام باتصالات والانتقال من مكتبه أو التغيب عنه بين آن وآخر • وعلى ذلك يجب ان نمكنه من القيام بهذه المهام دون أن يؤثر هذا على سير العمل بحيث نضمن للتنظيم الذى يرأسه آن يسـتمر ويعمل دون أى تعطيل حتى فى حالة تغيبـه عن مكتبه ، دون أن تستدعيه من مهمته للبت فى بعض الموضوعات • يجب أن يعـد التنظيم بحيث يتولى المدير أو رئيس المجلس توجيهه وتسـيير دفته وألا تسمح بالعكس أن يحدث فيوجه التنظيم المـدير أو رئيس المجلس فى تصرفاته •

وبمجرد أن بدأ الاجتماع أبدى الدكتور « عبد المنعم » ملاحظاته بالنسبة للتنظيم المتوقع للشركة ومقتطفات من فلسفته فى الادارة عـلى نفس المنوال المبين فى نموذج « ١ » ثم اقترح أن تعيـد الشركة بنـاء التنظيم الادارى الحالى وتعد برنامجا لتدريب المديرين تسعى من ورائها الى تحقيق الاهداف الآتية :

١ ـ اعداد بعض الموظفين لتولى الوظائف الادارية •

٢ ـ توضيح الفرق بين الوظائف المتخصصة الاستشارية ووظائف التنفيذ بحيث يتعرف كل فرد على المطلوب منه بالضبط ويعطى الفرصـة المتكافية لاثبات كفاءته وصلاحيته للعمل •

٣ ـ أن يتخلى كل رئيس عن جزء من سلطاته ومسئولياته لمرؤسيه بحيث تظهر اللامركزية بشكل قاطع يضمن أن تتخـذ القـرارات فى كل موضوع بواسطة الاشخاص الذين لـديهم دراية أكبر به والمـام أكثر بجوانبـه •

وفى يناير ١٩٧٥ عرضت مؤسسة التجارة على الدكتور «عبد المنعم» مدير عام المؤسسة كما عرضت على الدكتور «سرور» منصب العضو المنتدب الا أنهما طلبا امهالهما فترة حتى يتمكنا من اعادة تنظيم هذه الشركة ووعد بقبول هذه المناصب بعد أجل ليس بالطويل. اذ من المصلحة العامة ألا يتركا الشركة قبل اعداد الاشخاص الذين يستطيعون شغل المناصب التى ستخلو بالانتقال الى المؤسسة وغيرها من المناصب التى لازالت شاغرة ، اذ يفضلو عدم التعيين فيها من خارج الشركة .

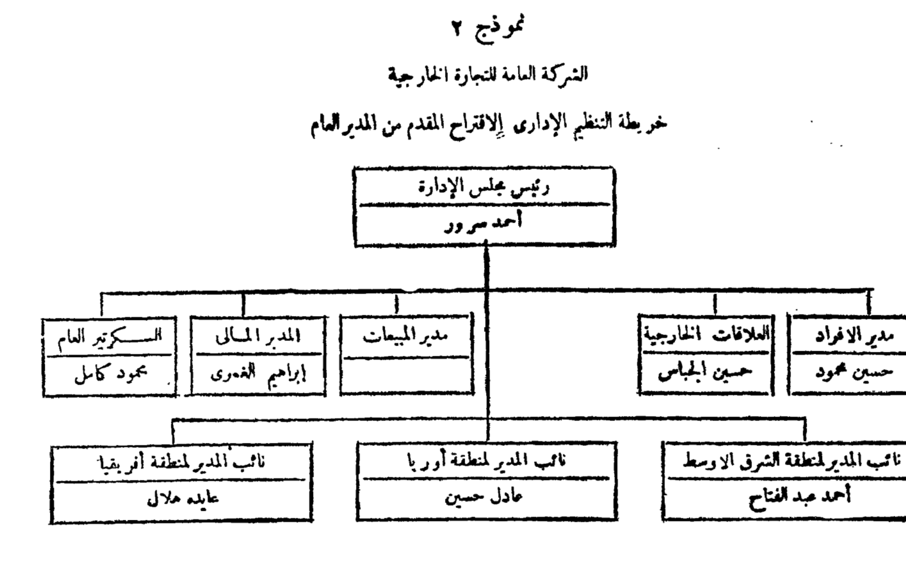
لذلك وجه المدير العام كل اهتمامه لمدة ثلاثة أسابيع نحو اعداد الدراسة الخاصة باعادة التنظيم ، مقضى أغلبها فى استطلاع آراء مديرى الادارات الرئيسية فى الشركة ليتعرف على وجهات نظرهم . وبناء على المعلومات التى جمعها اقترح على رئيس مجلس الادارة أن تنشأ ثلاث وظائف رئيسية تعاون المدير العام تحت اسم « نواب المدير » على أساس أن تخصص كل وظيفة للاشراف على احدى المناطق التى ستصبح مجالا لنشاط الشركة . فتشرف الوظيفة الاولى «نائب لمدير منطقة أوربا» على جميع المعاملات التى تتم فى الدول الاوربية . أما الوظيفة الثانية « نائب المدير لمنطقة الشرق الاوسط » فتشرف على جميع عمليات التصدير والاستيراد من هذه المنطقة ، على أن تخصص الوظيفة الثالثة « نائب المدير لمنطقة افريقيا » للاشراف على عمليات التجارة مع دول القارة الافريقية ، بشرط أن تعطى لكل من هذه الوظائف سلطات كاملة فى الاشراف على جميع العمليات المتصلة باتمام الصفقات فى منطقته . وعلى هذا الاساس قدم الدكتور « عبد المنعم » الخريطة التالية للتنظيم الادارى للشركة .

وقبل شغل هذه الوظائف الجديدة عرض الموضوع بأكمله على مدير المبيعات والمدير المالى ، وسأل رئيس مجلس الادارة كلا منهما عما اذا كانت هناك أى رغبة لديهما فى شغل أحد هذه المناصب أم يفضلان البقاء فى وظائفهما الاستشارية التى ستكون مسئولة عن تقديم الخدمات للوظائف

نموذج ٢

الشركة العامة للتجارة الخارجية

خريطة التنظيم الإدارى الإقتراح المقدم من المدير العام



التنفيذية الجديدة • فطلب الاول أن ينقل الى وظيفة نائب المدير لمنطقة الشرق الاوسط ، أما الثانى فقد فضل البقاء فى منصبه الحالى • وعلى ذلك تم شغل الوظيفتين الآخرتين بواسطة أشخاص من خارج الشركة •

بمجرد أن تمت التعديلات الجديدة دعا رئيس مجلس الادارة المدير العام ونوابه الى الاجتماع به للتعارف والاتفاق على مسئولياتهم الرئيسية ، وأخبرهم أن الشركة تعطيهم « سلطة مطلقة بالنسبة لاعمالهم داخل المنطقة ، وأنها تفوضهم فى اتخاذ كافة الاجراءات التنظيمية وتوزيع الاعمال التابعة لهم • كذلك طلب من هؤلاء النواب ومن مدير الافراد اقتراح الوظائف الاستشارية (البيع — التمويل — العلاقات الخارجية الخ) التى تلزم لمعاونتهم • وقد تمكن هؤلاء خلال اجتماعاتهم المتكررة أن يعالجوا المشاكل التى نشأت نتيجة تضارب رغباتهم واتفقوا بعد شهر من المناقشات على التنظيم الادارى التالى الذى يحدد اختصاص كل منهم والوظائف الاستشارية اللازمة لمعاونتهم ومعاونة الشركة فى أعمالها •

والواقع أن رئيس مجلس الادارة كان يسعى — من وراء السماح لنواب المدير بالتعديل فى هيكل التنظيم الادارى حتى فى الجزء الخارج عن دائرة عملهم — الى تحقيق غرض معين وهو على حد تعبيره « اتاحة الفرصة لهؤلاء المديرين لتخليص التنظيم من الوظائف الاستشارية لكى تستطيع كل من وظائف التنفيذ اتمام المهام الملقاة عليها دون أن تعترضها الصعوبات التى تنشأ نتيجة اضاعة الوقت فى استشارة المسئولين عن هذه الوظائف •

ويعتقد رئيس مجلس الادارة أن هناك صعوبات ستواجه هذا التنظيم ويجب الاستعداد لمواجهتها ، هذه الصعوبات هى :

١ — محاولة الوظائف المتخصصة السيطرة على الوظائف التنفيذية والتدخل فى صميم اختصاصها وفرض رأيها •

٢ — التدخل من جانب الخبراء فى أمور من المفروض ألا يزيد دورهم بالنسبة لها عن مجرد ابداء الرأى •

٣ ـ أن تعرض بعض العقود الخاصة بشئون احدى المناطق على أحد المسئولين خارج التنظيم الخاص بهـذه المنطقة ويسمح له باتخاذ قرار بشـأنها •

٤ ـ من الضرورى أن نتجنب أى اجراء يمكن أن يسبب تعقيدات للعمل ، كذلك يجب أن تتجنب أى محاولة لاثارة أى مسئول لان معنى هذا ألا يتعاون معنا فى تحقيق أهداف الشركة •

وحتى تتجنب الشركة هذه الصعوبات وضـعت قواعد وتعليمات بوضوح سلطات ومسئوليات الموظفين الفنيين الذين ترسـلهم ادارة المبيعات أو ادارة العلاقات الخارجية الى مناطق البيع •كذلك أعدت الشركة ما سمته « بسياسات العمل والقواعد المنفذة لها » لتحـدد علاقة كل من الوظائف الموجودة خارج التنظيم الادارى بالمنـاطق ببعضـها البعض وبالوظائف الموجودة فى هذا التنظيم •

كذلك كان رئيس مجلس الادارة مقتنعا بأن من الضرورى أن نشرح للمديرين الذين لم يعاصروا فترة اعادة التنظيم لوجودهم خارج القطر المبررات التى دعت الى تغيير الهيكل الحالى •كذلك رأى أنه من الضرورى أن نفسح لهم المجال لتقديم مقترحاتهم بشـأن التعـديلات التى يرون ضرورة ادخالها • وقد تولى المدير العام مناقشة كل من مدير المبيعـات والمدير المالى فى أثر التنظيم الجديد على مراكزهم • أما بالنسبة لمدير العلاقات الخارجية (والذى مازال بالخارج) فقد كتب له المدير العـام خطابا مفصلا يشرح له الموقف ويطلب رأيه •

وبعد اطلاع جميع المسئولين فى الشركة عـلى جميـع الظـروف والحصول على موافقتهم على التعديلات ، قـدم رئيس مجلس الادارة مشروع التعديل الى لجنة شكلها لهذا الغرض تضم جميع مديرى المناطق والمديرين المسئولين عن الوظائف الاستشـارية (البيـع ـ العـلاقات الخارجية ـ الافراد ـ الادارة المالية والسكرتارية) لأخذ رأيهم فيه قبل تقديمه الى مجلس الادارة بعد الانتهاء من هذا الاجتماع قدم المشروع فى

اليوم التالى الى المجلس لمناقشته والتصديق عليه ، وقد تم ذلك ونشر القرار ووزعت صورته مع صورة التنظيم الجديد ومعها خطاب موجه من رئيس مجلس الادارة الى كل مدير مسئول يبلغه فيه بأهم الحقائق المرتبطة بالتنظيم الجديد (صورة الخطاب على الصفحة التالية) .

كذلك أعلن رئيس مجلس الادارة للمسئولين أن الشركة ستضعهم مع التنظيم الجديد تحت الاختبار لمدة ستة شهور يتم بعدها صدور القرار الرسمى باتباع هذا التنظيم وقرارات التعيين فى الوظائف الرئيسية دون تعديل . كذلك أوضح المدير العام أنه لن تدخل تعديلات على كشوف وصف الوظائف أو الاجور (كما هى العادة عند اعادة التنظيم) الا بعد انتهاء فترة التجربة . وفى نهاية الاجتماع وزع عليهم صورا من خطاب موجه الى جميع الادارات ورؤساء الاقسام شرحت فيه أهداف اعادة التنظيم ومبرراته وفيما يلى صورة من هذا الخطاب .

الشركة العامة للتجارة الخارجية

مكتب المدير العام

من المدير العام :

الى السادة مديرى الادارات ورؤساء الاقســـام

بعد مناقشات مستفيضةودراسات مفصلة قررنا أنننفذ اعتبارا من اليوم خطة التنظيم الموضحة فى خريطة التنظيم المرفقــة • وستدركون بمجرد نحص هذه الخريطة أن التعديلات التى أجريناها سواء فى هيكل التنظيم أو اختصاصات الافراد ، تعديلات جذرية •

يجب أن يكون مفهوما للجميع أننا لم نقرر ادخال هذه التعــديلات اعتباطا اذ أشارت الدراسات التى أجريناها الى حتميتها • وبالرغم من أن فى الامكان تأجيل ادخال هذه التعديلات حتى العام القادم الا أن الرأى اتجه الى البدء فورا فى تطبيقها حتى تعطى شاغلى الوظائف الرئيســية فرصة كافية للاستعداد للمهام الجديدة التى ألقيت على عاتقهم •

ويهدف التنظيم الجديد الى تحقيق الاهداف الآتية :

١ ــ اعداد المزيد من العاملين فى المنشأة لتولى الوظائف الرئيسية•

٢ ــ توضيح الفرق بين اختصاصات الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية حتى يتعرف كل فرد داخل التنظيم على المطلوب منه ويعطى الفرصة لاثبات امكانية الوفاء به •

٣ ــ تخفيف العبء عن الادارة العليا بتطبيق اللامركزية فى توزيع السلطات والمسئوليات • كذلك ضمان السرعة فى اتخاذ القرارات •

وحتى تتحقق هذه الاهداف أعطيت سـلطة اتخاذ القــرارات الى ثلاث مديرين يتولى كل منهم الاشراف على منطقة من مناطق نشاطالشركة الثلاث • أما بالنسبة للاعمال الخاصة بالخدمات اللازمة لاتمام النشـــاط

الرئيسى وهو البيع فقد وزعت على عدد من المديرين تكون مهمتهم مساعدة ومعاونه وتقديم النصح الى مديرى المناطق •

وتقرر تعيين السادة / أحمد عبد الفتاح ، عادل حسين والسيدة / عايدة هلال كمديرين للمناطق مع اعطائهم سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالاعمال التى تتم فى مناطقهم وقد وافق هؤلاء على قبول المناصب الجديدة وأبدوا استعدادا كاملا لتحمل المسئوليات الجديدة ، ثم ناقشوا معا التنظيمات التفصيلية اللازمة للوفاء بهذه المسئوليات والاشخاص الذين يودون الاستعانة بهم وقد استجبنا لطلباتهم بالقدر المستطاع •

وبطبيعة الحال لم تدرج فى هذه الخريطة جميع الوظائف الهامة التى ستشرف على الاعمال فى الثلاث مناطق وكذلك أغفلت الخريطة معظم الاسماء التى سيعتمد عليها فى الاشراف على أوجه النشاط • لذلك سيتولى مديروا المناطق بالاشتراك مع مديرى الوظائف الاستشارية اعداد خرائط تنظيمية للمناطق والاقسام التى يشرفون عليها ، ونرجو أن يتم ذلك فى أقرب فرصة ممكنة •

اخوانى العاملين فى الشركة :

ان ادارة الشركة على يقين من أن أى مشروع لتنظيم العمل لا يمكن وأن يحقق أهدافه الا اذا ساهم كل فرد فى التنظيم فى الجهود التى تبذل لهذا نطلب معاونتكم ، آراءكم ، مقترحاتكم ، وتحمسكم لما فيه مصلحة العمل ، مصلحة بلدنا ومصلحتكم • لقد أعددنا مشروعات مدروسة للتوسع بشكل يساهم فى تدعيم صادراتنا فى الخارج ويفتح مجال التقدم أمام كل فرد منكم ، لذلك نناشدكم أن تشتركوا جميعا فى تحويل هذه المشروعات الى حقائق •

نسأل الله أن يوفقنا الى ما فيه خير الجميع

المدير العام

ملحوظة : من المفضل أن تشرحوا ما جاء بهذه النشرة الى العاملين فى اداراتكم أو أقسامكم .

المطلوب :

هل توافق على مشروع اعادة التنظيم الذى أعده المدير العام ؟ أعد تقريرا توضح فيه نقط الضعف والقوة فى هذا المشروع لعرضـــه عــلى مجلس الادارة .

شركة الصـــاج المصرية

فى عام ١٩٧٥ أعدت شركة الصـــاج المصرية مشروعا لتقـــدير قيم الوظائف حتى تستطيع أن تقارن على أساس صحيح القيم النقدية (أى ماتستحقه كل وظيفة من أجر) لمختلف الوظائف والاعمال بها وقد تولت ادارة الافراد بتلك الشركة مهمة القيام لهذه الدراسة بطريقة مستفيضة استخلص منها أنه لنجاح المشروع يلزم أولا عمل كشوف لوصف الوظائف ويبين النموذج رقم (١) عينة من تلك الكشوف • كذلك اعتقد المسئولون فى ذلك القسم أنه يلزم أيضا البحث عن عدة عوامل مشتركة فى كل الاعمال يمكن على أساسها تقدير قيمة تلك الاعمال بواســطة تعريف كل منهـا وتوضيحه تفصيليا ثم وضع وزن تقديرى لكل منها يدل على مبلغ قيمتــه للشركة نموذج رقم « ٢ » •

ولقد توصلت ادارة الافراد الى وضع ثمانية عوامل • قسم كل منها بعد ذلك الى عناصر حتى يمكن تسهيل مهمة اعطاء الدرجات وحتى تكون أقرب الى الدقة ما أمكن • ويبين النموذج رقم « ٢ » تلك العوامل الثمانية وتقسيمها الى عناصر والدرجات التى خصصت لكل منها •

وبواسطة كشوف وصف الوظائف وبالاستعانة بالعوامل الثمانيــة وعناصر كل منها كأساس للتحليل والمقارنة بدأ المسئولون فى ادارة الافراد فى وضع قيم لمجموعة مختارة من الاعمال كما هو مبين بالنموذج رقم«٣» • وكانت الفكرة أنه بعد عمل تقديرات القيم لتلك المجموعة سوف تستعمل تلك التقديرات كأساس لعمل رسم بيانى لتحديد الصـــلة أو اســتخدام حتى يمكن استعماله لتحديد الاجر النقدى لأى عمل متى عرفت درجـــة الاسلوب الاحصائى بين درجات التقدير وبين الاجور • النقدية بالساعة التقـــدير لذلك العمـــل •

نموذج رقم ١

شركة الصاج المصرية

صانع قوالب ونماذج

وصف الوظيفة

العمل الرئيسى :

يضع خطة العمل ويصنع نماذج من الخشب (الموجنة) حسب المواصفات التى تأتيه من المسبك •

طريقة العمل :

يحصل على الرسومات الهندسية أو المواصفات من رئيس العمل ويقرأ ويفهم تلك الرسومات أو المواصفات ويمكن أن يستوضح رئيس العمل اذا التبس عليه الامر يضع ويرتب خطوات العمل • ينتقى نوع الخشب على حسب الاستعمال وحاجة العمل • يشكل هذا الخشب على حسب ما يقتضيه العمل مستعملا الادوات المختلفة للنجارة من منشار ومسناحة وأوراق صنفرة •• الخ • ويقوم بعمليات اللصق والتثبيت بالغراء وبالمسامير وبعمليات الصقلوالتشطيب بواسطة الادوات اليدوية الصغيرة وأدوات الصنفرة للحصول بعمليات تقوية الاجزاء المعرضة لقوة الدفع ومراكز النقل يتفادى تقوس على دقة تصل الى ٣ فى الالف من البوصة فى بعض الاحيان كذلك يقوم النموذج أو تغير شكله • يجرى عمليات التنعيم والتشطيب بواسطة الادوات اليدوية الصغيرة وأدوات الصنفرة للحصول بعمليات تقوية الاجزاء المعرضة لقوة الدفع ومراكز النقل يتفادى تقوس على دقة تصل الى ٣ فى الالف من البوصة فى بعض الاحيان كذلك يقوم النموذج أو تغير شكله • يجرى عمليات التنعيم

والتشطيب على كل الاحرف والاسطح حتى يكون العمل نظيفا يقوم بخلاء القوالب والنماذج حسبما يجرى به العرف • يراقب بواسطة رئيس قسم النجـــارة •

الادوات التى تستعمل :

كل أنواع المناشير المختلفة والمساحات وأوراق الصـــنفرة وأدوات الصقل وآلات وعدد الثقب والحفر والتسوية وأدوات القياس المختلفـــة والمطارق وغيرها من عدد وأدوات النجارة المعروفة فى المهنة •

خطـــورة الاخطــاء :

الاخطاء تسبب الاصابات بجروح وكدمات للنفس وأحيـــانا لثلاثة آخرين يعملون بالقرب منه • قد تنتج اصابات من تطـــاير المواد أثنـــاء استعمال المناشير الكهربائية (٢٥٪ من الوقت) النماذج والقوالب التى لا تتفق تماما مع المواصفات والرســـومات أو التى لا يعتنى بنظافتهـــا وصقلها فى التشطيب تسبب فى رداءة القطع المسبوكة مما يجعلها تحتاج الى عمليات طويلة فى الخرط والكشط والمسح وأحيانا تعاد عملية صـــنع النموذج كلية مما يكلف (٢٠ ــ ٤٠) جنيها تنى أو لوى أسلحة المناشير يترتب عليه كسرها وخسارة حوالى ٦ جنيه •

المهـــارة اللازمة :

المقدرة على قراءة وفهم وترجمة الرسومات الهندسية والمواصفات وضع الخطة السليمة للعمل • تصنيع النمـــاذج لدرجات عالية من الدقة باستعمال أدوات يدوية •

اشتراطات العمل :

يستطيع تحليل وفهم أنواع كثيرة من المشاكل المعقدة • الخبرة ــ

يجب أن تتوفر للعامل المقدرة على استعمال الادوات السابقة فى مهارة وسهولة العمل على أى نوع من النماذج — يلزم ٤ سنوات خبرة •

اشتراطات العمل :

التعليم — ست أو سبع سنوات من التعليم العام •
احتمال الاصابات — الجروح من آلات النجارة الكهربائية •
بيئة العمل بداخل المصنع • الهواء مكيف • الضوء جيد • العمل نظيف •

شركة الصـــاج المصرية

عامل ميكانيكى على الالات الانتاجية (المخارط والمثاقب ... الخ).

وصف وظيفة

العمل الرئيسى :

يضع العمل ويعمل أى نوع من انواع التشــغيلات على الالات الانتاجية .

العمل الثانوى :

يراقب أعمال مساعده .

طريقة العمل :

يحصل العامل من رئيس العمل على التعليمات بخصــوص العمل الذى يعهد اليه .

يضع خطة العمل تختلف الا أنه من الممكن ذكر الاتى : ـ يستلزم العمل عمليات تركيب وتفكيك خاصة معقدة للآلات والرافع (الونشات)

وكذلك صناعة اجزاء الغيار . كذلك يقوم أعمال التصليح للونشـــات والروافع وللقيام بهذه الاعمال يلزم على أن يضع خطة العمل وأن يقراء ويفهم الرسومات الهندسية . وان يستطيع أن يرى الاخطاء فى الرسومات وأن يقترح تصحيحها . كذلك يقوم بالعمليات الحسابية اللازمة ويعمل التصليحات ويقرر كمية ونوع المواد اللازمة للقيام بالعمليات المختلفة كذلك يضع الاداوت القاطعة المختلفة والقوائم والمثبتات اللازمة لتجهيز الالات الانتاجية التى يعمل عليها ويقطع اسنان التروس ويقوم بعمليات القلوظة وثقب المعادن وحفرها وقشطها ومسحها واجراء كافة أعمال

الخراطة على حسب المواصفات وبالدقة المطلوبة • والرقابة عليه بواسطة رئيس بقسم الالات الانتاجية •

الادوات التى تستعمل :

أدوات العامل الميكانيكى مثل الميكروميتر والمساطر والمستويات والمخرطة سواء الميكانيكية أو اليدوية والمثقاب الميكانيكى والفرازة والمقشطة والمنشار الميكانيكى والمكابس الهيدرولية •

خطورة الأخطاء :

الخطأ فى تثبيت القطع ينجم عنه تطايرها من المخارط أو المثاقب أو غيرها ويسبب حوادث شتى مثل الجروح والكدمات سواء للنفس أو للمساعد كما أن الخطأ فى التشغيل قد يستلزم تلف القطعة بعد أن يكون قد جرى عليها العمل عدة أيام مما يسبب خسائر من (٤٠ ـ ٨٠ جنيه) كذلك يمكن أن ينتج عن الخطأ تلف فىأجراء الالات نفسها مما يستلزم عمليات اصلاح تصل تكاليفها من ٢٠ ـ ٨٠ جنيه •

المهارة اللازمة :

المقدرة على تحليل وتخطيط العمليات الصناعية المعقدة واستعمال الالات الانتاجية الكبيرة بدقة وكذلك الادوات اليدوية • يستلزم العمل فى غالبيته درجات من الدقة المتناهية •

اشتراطات العمل :

التعليم ـ يجب أن يكون خبيرا بقراءة الرسومات الهندسية ـ درجة عالية من المهارة اليدوية فى استعمال الالات الانتاجية خبرة ٤ سنوات على الاقل •

ظروف وأحوال العمل :

الأخطار : الذرات المتطايرة ـ أحيانا أخطار رفع الأثقال بيئة العمل بالداخل فى بعض القذارة والزيوت •

شركة الصاج المصرية

عامل الونش
وصف وتحليل العمل

العمل الرئيسى :

نقل أوعية الصلب بواسطة الونش الى الافران ثم منها بعـد أن تصهر لكى توضع فى القوالب •

العمل الثانوى :

القيام بكل الاعمال التى تستلزم رفع ونقل الونش فيمـا يختص بافران الصهر •

طريقة العمل :

يقوم بوضع وعاء به كمية كبيرة من الصلب تبلغ ٥٠ طنا فى مكانه بالفرن ثم ينقله واحدا واحدا • يفرغ الفضـلات بعد ذلك فى مكان الفضلات يرفع ويضع على رف الصب الأوعية التى تحوى المواد الاخرى التى تضاف الى الصلب • يفرغ مادة السلكا من عربات خاصة بواسطة المكابس ويضعها فى أمكنة التخزين •

يرفع أوعية الفضلات الى عينات خاصة • يكنس الفضـلات من قاع الافران ويضعها فى العربات ، ينظف الافران بواسطة المكابس ثم يرفع القاذورات الى العربات •

يضع وعاء الصلب فى المكان الذى يجرى فيه تبطينه ثم ينقل اليه الطوب والطين حيث يسـتعملا فى تبطين الوعاء يرفع الوعاء المبطن ويضعه فوق الوعاء المحتوى على الفضلات الساخنة حتى يجف • يقوم

يوميا بالتفتيش على الونش ويكتب تقريرا عن حالته • يقـوم بتنظيف وتشحيم الونش ـ يختبر المفاتيح الكهربائيه ودقة أدائها يسـاعد فى اعمال التصليحات الخاصة بالونش ، يقوم بالرقابة عليه رئيس العمـل فى قسم الكهرباء •

الادوات المستعملة :

ونش ذو ست ضوابط •

خطر الأخطاء :

احتمال اصابة ٤ أشخاص بواسطة رشاش الصـلب (٣٠٪ من الوقت) مما يسبب الحروق الشديدة •

اثناء عمليات نقل المواد والاوعية (٧٠٪ من الوقت) قد تصطدم آذرع الونش باربعه رجال فى مكان العمل مما يتسـبب عنـه كـدمات وكسور • قد ينسكب المنصهر مما يسـتدعى الى الافران ويتكلف ٤ جنيهات للطن • التلف الذى يصيب الونش أو الافران • قد يسـبب خسائر من ٥٠ ـ ١٠٠ جنيه •

المهارة اللازمة :

المقدرة على تشغيل الونش والمهارة فى تقدير سرعته والتحكم فيه•

أشتراطات العمل :

التعليم : أربع سنوات من التعليم العام •
الخبرة : خبرة بأنواع الروافع حوالى ½٢ سنة •

ظروف وأحوال العمل :

الأخطار : رشاش المعدن المنصهر والاصطدام بالونش بسـبب الحروق والكسور •

البيئة : حرارة شديدة •

شركة الصاج المصرية

سائق سيارة نقل
وصف وتحليل العمل

العمل الرئيسى :

قيادة سيارة نقل حمولة ٥ر١ طن لأغراض نقل الصلب والمواد الاخرى اللازمة للمصنع أو للمكاتب بين أجزاء المصنع وجهات أخرى خارجية .

العمل الثانوى :

رقابة مساعد له .

طريقة العمل :

يملأ خزان البنزين ــ يختبر الزيت ويقيسه ــ يجرى التصليحات البسيطة ويركب قطع الغيار من كاوتش وشموع الخ . يختبر الرادياتير ــ يشترك مع مساعده فى شحن وتفريغ السيارة ــ يؤدى أعمال الشحن والنقل من والى الجهات التى تطلب منه بواسطة رئيس العمل ــ يمضى ايصالات بالمواد التى يتسلمها .

يعمل تحت رقابة رئيس قسم السيارات والجرارات .

الأدوات المستعملة :

سيارة نقل تصلح لأغراض النقل العامة حمولة ١ طن . خطورة الاخطاء تلف السيارة الناتج عن ضعف الصيانة أو عن التصادم بسبب خسائر تتراوح بين ٢٠ ــ ٨٠ جنيها . حوادث تصادم مع العمال أثناء السير داخل المصنع وما ينتج عنها من كسور أو جروح أو كدمات . عدم الاهتمام بعملية شحن وتفريغ السيارة كما ينبغى .

اشتراطات العمل :

التعليم : أربع سنوات من التعليم العلم .

الخبرة : قيادة سيارات النقل والمقدرة على اختيار الطريق الذى يسلكه فى التنقلات • تلزم خبرة ١٦ شهرا على الأقل •

ظروف وأحوال العمل :

احتمالات الاصابات ــ التصادم فى المرور ــ خطر الانزلاق بيئـة العمل ــ يعمل داخل وخارج المصنع •

* * *

شركة الصاج المصرية

ملاحظ أفران
وصف وظيفة

العمل الرئيسى :

اغلاق أبواب الأفران بواسطة عجائن البلاســـتيك بعد اخــراج الكــوك •

طريقة العمل :

يشحن عربة بموتور بعجائن البلاستيك وبعض الادوات من أماكن تخزينها ويقودها الى حيث الأفران مفتوحة • من ينظف فتحات الأبواب من مركبات القطران ثم ينظف الأبواب • يضع الباب فى فتحة ثم يطلى المنافس حول الباب بواسطة العجائن ، اذ ظهر الدخان البنا بعــد ذلك فيعيد عملية الطلاء • ينظف بواسطة فرشاة خاصة من على الاقفال • يراقب بواسطة الوقاد •

الأدوات المستعملة :

عربة حمل العجائن (تدار بالموتور) أدوات تنظيف •

خطورة الاخطاء :

احتمال الجروح أو الكدمات للملاحظين الآخرين بواسطة الاهمال

فى قيادة عربة العجائن • التصادم مع سيارات النقل (احتمال ضئيل) الاهمال فى استعمال العربة ربما يعنى تلفها وخسارة حوالى من ٢٠ — ٤٠ جنيها • الاهمال فى غلق الأفران يؤدى الى فقد الغازات وخسارة حوالى ١٠ جنيهات •

اشتراطات العمل :

المقدرة على غلق أبواب الأفران اغلاقا تاما (اذ لم يغلق تماما ينفذ الدخان) •

التعليم : معرفة القراءة والكتابة •

الخبرة : معرفة طرق غلق أبواب الافران معرفة تامة •
خبرة شهران •

ظروف وأحوال العمل •

الأخطار : التصادم بواسطة العربات الأخرى — احتمال الوقوع من العربة وما ينتج عنه من كسور أو كدمات •

بيئة العمل :

دخان عزير — حرارة عالية شديدة •

شركة الصاج المصرية
فراش
وصف وظيفة

العمل الرئيسى :

تنظيف وحفظ محال الغسيل ودرورات المياه والحجرات التى تحفظ بها الأدوات وملابس العمال .

العمل الثانوى :

تنظيف وملء مصابيح الاشارات . احضار بعض الأشـــياء من المخازن .

طريقة العمل :

كنس وتنظيف الارضية ــ تنظيف وتلميع النوافذ ــ تنظيف وتلميع الاحواض والأدوات الصحية وملء أوعية الصابون السائل والســوائل المطهرة .

ترتيب وتنظيم حجرات الملابس . ملء مصابيح الاشــارة بمادة الكيروسين وتنظيفها .

يعمل تحت رقابة رئيس قسم الكــــوك ولو أن الرقابة اللازمة بسيطة جدا ، ويعمل الفراش بالطريقـــة والسرعة التى تتراءى له فى روتين يومى متكرر .

الادوات المستعملة :

المكانس والفرش وقطع (الكهنة) .

الاشتراطات :

الخبرة : يكفى شهر .

التعليم : معرفة القراءة والكتابة .

ظروف وأحوال العمل :

الأخطار : يحتمل السقوط على الأرضية أثناء غسلها بالصابون • احتمال كسر زجاج النوافذ •

بيئة العمل :

دخان وغبار بعض الوقت •

نموذج رقم ٢

شركة الصاج المصرية

العوامل وأوزانها

العوامل		النهايات الكبرى
١ ـ المسئولية : هى الواجب المفروض على العامل اما بواسطة سلطة الرؤساء أو طبيعة العمل وهى تعنى :		٢٤٠
(أ) حماية الغير : المسئولية عن حماية الغير أى العناية فى العمل بحيث لا يتسبب فى ايذاء أو ضرر أو اصابة الغير .	٥٠	
(ب) رقابة الغير : المسئولية عن رقابة الغير تعنى اهتمام بتوجيهم وتدريبهم وتنميتهم وتوزيع الاعمال عليهم بحيث يحصل على أعلى كفاية من حيث استعمال الوقت ومن حيث استعمال المواد والادوات ... الخ .	٥٠	
(ج) حفظ المواد : تعنى الاهتمام والعناية بالمواد حتا لا تتلف أو تضيع .	٩٠	
(د) العناية بالعدد والآلات : يعنى الاهتمام بها وعدم اتلافها بصيانتها وتنظيفها .	٥٠	

نمــوذج (٢)

شركة الصــــاج المصرية

العــوامل وأوزانهــا

العــوامل		النهايات الكبرى
٢ ـــ المهارة ويسر الأداء والدقة		٢٣٠
(أ) المهارة :		
يدوية : القدرة على استعمال الأدوات والعدد بجدارة وعن خبرة . عقلية : القدرة على عمل الخطط قبل البدء بالعمل القدرة على الإلمام بدقائق العمل .	١٠٠	
(ب) يسر الأداء : يقصد بها السرعة والحذق المكتسبة فى العمل نتيجة الخبرة حتى يصبح الأداء سهلا يسيرا ويقصد بها أيضا تناسق الحركات	٥٠	
(جـ) الدقة : درجة الدقة اللازمة فى معالجة المواد والمنتجات وتعنى كيفية ضبط استعمال الآلات وتجهيزها طبقا للمواصفات .	٨٠	
٣ ـــ المجهود العقلى : ويعنى كمية ودرجة التركيز العقلى اللازم للعمل .		١٠٠
٤ ـــ التعليم والنمو العقلى . هو قياس للعقلية أو لما يسمى النباهة والاتقان اللازمان للنجاح فى تأدية العمل .		١٠٠

(تابع) نموذج (١)

العوامل	النهايات الكبرى	
٥ — الخبرة والمران : قياس درجة المعرفة العملية اللازمة للنجاح فى أداء العمل		١٢٠
٦ — ظروف وأحوال العمل .		١٠٠
(أ) أخطار المهنة . يعني احتمال حدوث الإصابات للعامل الذى يؤدى العمل ودرجة شدتها .	٥٠	
(ب) بيئة العمل : تعنى قياس درجة مناسبة ظروف العمل لحياة العامل كإنسان .	٥٠	
٧ — المجهود الجسمانى : يعنى قياس المجهود العضلى الذى يستلزمه أداء العمل .		٦٠
٨— الإجهاد : يعنى نتيجة تأثر العامل بالإجهاد الجسمانى والعضلى اللازمان للعامل وكذلك أثر البيئة فى حالته النفسية		٥٠

نموذج رقم (٣)
شركة الصاج المصرية

درجات التقدير للعوامل وعناصرها

العوامل		نجار (١)	صانع قوالب ونماذج	عامل ميكانيكي على الآلات	عامل الونش	سائق عربة نقل	عامل طرق معادن	ملاحظ أفران	فراش
١ — المسئولية									
حماية الغير ..	٥٠	٢٤	٧		٤٥	٢٨	١٤	٥	
رقابة الغير ..	٥٠	١٤	١٠		٠	٢	٠	٠	
المواد	٩٠	١٦	٣٠		٤٠	١٢	١٠	٦	
الآلات ..	٥٠	٩	١٥		٢٧	٢٩	٩	١١	
	٢٤٠	٦٣	٦٢		١١٢	٧١	٣٣	٢٢	
٢ — المهارة ويسر الأداء والدقة									
مهارة ويسر الأداء	١٥٠	١١٥	١٢٠		٧٠	٧٠	٥٥	٣٠	
دقة	٨٠	٨٠	٨٠		٢٥	٢٥	٢٥	١٠	
	٢٣٠	١٩٥	٢٠٠		٩٥	٩٥	٨٠	٤٠	
٣ — المجهود العضلي	١٠٠	٧٠	٦٥		٤٥	٤١	٢٧	٢٠	
٤ — التعليم	١٠٠	١٠٠	٨٥		٥٠	٤٠	٢٠	١٠	
٥ — الخبرة والمران	١٢٠	١٢٠	١٢٠		٧٥	٤٠	١٠	٥	
٦ — ظروف وأحوال العمل									
الأخطار ..	٥٠	٣٥	٢		٣٧	٢٥	٣٠	٣٠	
بيئة العمل ..	٥٠	٢٥	٧		٣٠	٢٠	٢١	٤٥	
٧ — المجهود الجسماني	٦٠	٣٦	٣٥		٢٩	٣١	٦٠	٣٨	
٨ — الاجتهاد	٥٠	٣٥	٢٢		٢٧	٢٥	٣٨	٣٩	
المجموع الكلي	١٠٠٠	٦٧٤	٦٠٢		٥٠٠	٣٨٨	٣٣٩	٢٣٩	

المطلوب :

أولا ـ اعداد درجات التقدير للوظيفتين الباقيتين فى الجدول رقم (٣) ثم بيان الأسباب التى على أساسها أعطيت هذه الدرجات •

ثانيا ـ يفرض أن الأجور الفعلية الحالية للشركة التى تدفع الوظائف الثمانية الآتية كالآتى :

العمل	الأجر بالساعة	العمل	الأجر بالساعة
	قرشا		قرشا
نجار (درجة ١)	١٦	سائق سيارة نقل	٨
صانع قوالب ونماذج ..	١٥,٥	عامل طرق المعادن ..	٧
خراط (عامل ميكانيكى)	١٣	ملاحظ أفران	٦
عامل الونش	١١	فراش كناس	٥,٥

وبفرض أن وظيفة نجار (١) كانت تشابه تماما الوظائف المماثلة فى الشركات الخارجية وأن الأجر المقدر لها بالشركة كان نفس الاجر التى يدفع لها بالخارج • فما هى الأجور التى ينبغى أن تدفع عن الوظائف الثمانية بعد ما تعطى لكل منها درجات التقدير المناسبة ؟

ثالثا : لماذا تلجأ الشركة لمثل هذه الطرق فى موازنة الأجور ؟ هل هناك ما يبرر ذلك ؟ تكلم بالتفصيل •

شركة مصر لمنتجات الألبان

برامج التدريب التى أعدتها الشركة قبل عام ١٩٦٢

تعتبر شركة مصر لمنتجات الألبان من أكبر الشركات التى أنشئت حديثا بواسطة المؤسسة المصرية للصناعات الغذائية • وقد تأسست فى عام ١٩٦٠ بقصد انتاج اللبن المبستر وبعض منتجات للالبان كالجبن والزبد واللبن الزبادى وغيرها • ومنذ انشاءها وأعمال الشركة توسع الا أن وصل عدد العاملين فيها عام ١٩٦٤ الى ١٤٠٠ عامل • ومع هذا التوسع المستمر بدأت الادارة تشعر بأن عملية تدريب العاملين تمثل عاملا هاما لاستمرار النجاح الذى تحقق خلال السنوات السابقة •

وقد أعدت الشركة منذ عام ١٩٦٣ مجموعة من البرامج تهدف الى تدريب الأشخاص الجدد يلحقون بخدمة المنشأة ، رفع مستوى كفاية العاملين القدامى • ثم اعداد الأشخاص الذين ستتاح لهم الفرصة لشغل المناصب الادارية بالشركة •

وقد سعت الشركة الى تحقيق هذه الاهداف عن طريق البرامج الآتية :

١ ــ برنامج لاعداد ومتابعة العاملين الجدد •

٢ ــ تدريب العاملين الجدد أثناء الفترة الاولى من التحاقهم بالخدمة •

٣ ــ عقد اجتماعات دورية لمناقشة موضوعات مرتبطة بمشاكل العمل • ويرأس هذه الاجتماعات ويدير المناقشات التى تتم فيها رؤساء الاقسام أو بعض الخبراء الذين يستدعو الالقاء محاضرات فى هذه الاجتماعات • وأهم أنواع هذه الاجتماعات •

(أ) الاجتماع الشهرى الذى يرأسه مدير المصنع ويدعو له جميع الموظفين الفنيين •

(ب) الاجتماع الشهرى الذى يعقده مدير المبيعات لجميع المشتغلين فى ادارته •

(ج) الاجتماعات التى يعقدها رؤساء الأقسام ومساعديهم للعاملين تحت رئاستهم •

(د) اجتماعات دورية لشرح روتين ونظام العمل •

(هـ) اجتماعات دورية تعقد لمناقشة مشاكل العمل •

٤ — برنامج لتدريب الفنيين فى المصنع • يعقد لمدة تتراوح ما بين ١٢ — ١٨ شهرا ويؤهل الحاضرين فيه لشغل وظائف رؤساء الاقسام •

٥ — برنامج لتدريب الرؤساء على دراسة طرق العمل والأساليب التى يمكن أن تتبع لتحسينها ويعقد هذا مرة فى السنة •

٦ — ارسال البعض ممن يشغلون وظائف ادارية لحضور برامج التدريب بمعاهد الادارة •

٧ — تشجيع الراغبين فى الالتحاق بالدراسات العليا بكلية التجارة• جامعة القاهرة •

وتشجع الشركة مثل هذه البرامج لأنها تخدم كل من العاملين والشركة • اذ ستفتح مجال التقدم للعاملين ، كما أنها تساهم فى زيادة قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة اليهم مما يفيد الشركة •

ولا شك أن تشجيع الشركة لمثل هذه البرامج قد جاء نتيجة اقتناع تام بأهمية هذه البرامج اذ أنها تدرك تماما أن تحقيق هذه البرامج للاهداف التى رسمت لها يتوقف على مدى اهتمام الادارة بها ، الجهود التى يبذلها العاملون أثناء التدريب ، ثم درجة الاستفادة من هذه البرامج بعد انتهائها أو الى أى حد يستخدم من حضر البرنامج — بعد عودته الى وظيفته — الخبرة ، المعلومات ، المهارة والمفاهيم التى أكتسبها أثناء التدريب •

الحاجة الى برنامج لتدريب الرؤساء :

الا أنه بالرغم من كل هذه الجهود فى مجال التدريب ، فان الشركة

شعرت منذ سنتين أنها تواجه مشكلة رئيسية وهى تحديد الأســـاس يمكن استخدامه فى اختيار الاشخاص الذين يمكن أن تفتــح أمامهم مجالات الترقية ، واذا تم اختيار هؤلاء فما هى المجالات التى يمكن أن تفتحها أمام كل منهم • صحيح أن مجال التقدم أمام الشخص يتوقف على خبرته ، قدراته الذهنية والبدنية ، استعداده وشخصيته • ولكن متى تم اختيار الأشخاص الذين تتوافر لديهم هذه الشروط ، يصبح من الضرورى أن تساعدهم الشركة على اكتساب المهـارات اللازمة لأى شخص يشغل منصب رئاستى •

ولتحقيق هذا الغرض أعدت الشركة فى عام ١٩٦٢ برنامج أطلقت عليه « برنامج تدريب الرؤساء » وحددت له الأهداف الآتية :

١ ــ فتح المجال أمام العاملين بصرف النظر عن الوظيفـــة التى يأشغلها ، أو مدة خدمته لتأهيل نفسه للحصول على وظيفة أفضل •

٢ ــ معاونة المنشأة فى الوصول الى أساس أفضـــل لاختيار من يستحقون الترقية •

٣ ــ معاونة من يلتحقون بهذا البرنامج على أداء الأعمال الموكله اليهم بكفاية أكثر •

٥ ــ ايجاد حافز لدى العاملين يشجعهم على اكتســاب مهارات جديدة أو تحسين المهارات التى لديهم •

٥ ــ تزويد العاملين بالمعلومات والأدوات التى يمكنهم من ادارة النشاط الذى يشرفون عليه على الوجه الأكمل •

٦ ــ معاونة العاملين على تفهم أهداف الشركة ، سياستها ونظام العمـــل •

٧ ــ تبادل الخبرات بين الاشخاص الذين ينضمون الى البرنامج اذ سيستفيد كل من يحضر البرنامج من جوانب زملاء فى البرنامج •

٨ ــ تقريب الصلات بين العاملين على جميع المستويات •

٩ ــ رفع مستوى كفاية الرؤساء على جميع المستويات •

١٠ ــ تكوين احتياطى من الاشخاص الذين يصلحون لشغل المناصب الادارية •

الأسباب التى من أجلها فكرت الشركة فى تقديم هذا البرنامج :

يرجع اهتمام الشركة بتقديم هذا البرنامج الى عدة أسباب أهمها :

١ ــ وجود مجالات مستمرة للترقية • الى مناصب رئاسية اذ تم خلال الأربع سنوات الماضية ترقية ٦٥ تشخص الى وظائف رؤساء أقسام •

٢ ــ تشير البيانات التى جمعتها ادارة الافراد الى أن عدد كبير من الخلوات فى المناصب الادارية سيتم خلال السنوات القادمة اذ اذ سيترك جزء من الرؤساء الحاليين الخدمة بسبب سن الاحالة الى المعاش •

٣ ــ تعذر الحصول على هذا التدريب داخل كل قسم اذ أن تخصصات الأفراد الموجودين داخل القسم الواحد مختلفة كما أن الواجبات التى يكلف بها كل منهم متباينة •

٤ ــ توزيع القوى العاملة بالشركة على المركز الرئيسى والفروع بحيث لا تتوافر لهم فرصة الاختلاط والاستفادة من بعضهم البعض •

٥ ــ كبر عدد الوظائف الرئاسية مع قلة عدد الأشخاص الذين لديهم المؤهلات التى تمكنهم من شغل الوظائف التى تخلو من هذا النوع •

٦ ــ لم تستطع البرامج التى عقدتها الشركة فى عام ١٩٦٢ تدبير احتياجات الشركة من الأشخاص الذين يصلحون لشغل الوظائف الرئاسية •

محتويات برنامج تدريب الرؤساء :

قسم البرنامج الذى أعد لتدريب الرؤساء الى ثلاث أقسام :

القسم الأول :

أعد لتدريب الرؤساء المباشرين على أساليب وطرق الاشراف على العاملين • ويسمح بالاشتراك فيه فى الأقسام المختلفة والقائمين بوظائف رؤساء ولكن لم يعطوا هذه الوظائف بعد ، وكذلك المرشحين لشغل مثل هذه الوظائف •

القسم الثالث :

ويعرف هذا ببرنامج تدريب الادارة المتوسطة ، ويسمح بالاشتراك فيه لرؤساء الأقسام أو الذين يشغلون وظائف فى نفس المستوى ، ويدرب الملتحقين فى هذا البرنامج على القيام بالمسئوليات الأدارية •

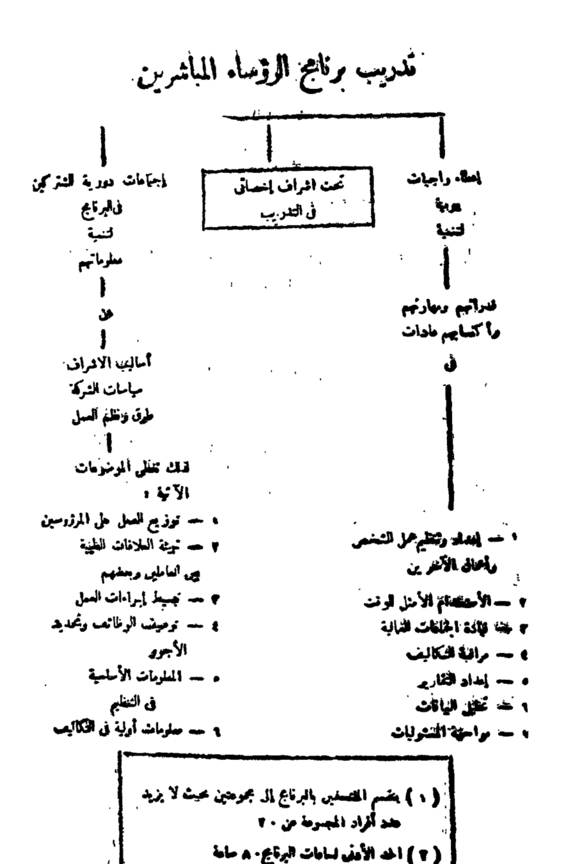
القسم الثالث :

ويعرف ببرنامج تدريب المديرين ، ويضم هذا البرنامج الاشخاص المرشحين لشغل مناصب مديرى الادارات • وتصمم محتوياته بحيث تكفل تدريب هؤلاء على اعداد وتنفيذ السياسات الادارية •

وتهتم الادارة بهذا الجزء من البرنامج اذ أنه الوسيلة الوحيدة لبناء جيل من المديرين الأكفاء أو كما عبر رئيس مجلس الادارة عن ذلك بقوله « نحن نحاول عن طريق هذا الجزء من البرنامج أن نضع وننفذ الخطة المناسبة لتوفير احتياجات الأشخاص القادرين على شغل المناصب الادارية •

ويعتبر هذا الجزء من البرنامج بمثابة اختبار لمدى استعداد المشتركين فيه لشغل هذه المناصب • اذ تؤمن الادارة بالمثل القائل « يمكنك أن تسحب الحصان الى الماء ولكن سيتعذر عليك أن تجبره على الشرب » • فيمكنك أن توفر البرنامج المناسب للتدريب ولكن لا يمكنك أن تجبر المشتركين على الاستفادة منه •

وتمثل الأشكال الثلاث الآتية محتويات كل من هذه الاقسام :


تدريب برنامج الرؤساء المباشرين
إعطاء واجبات عملية لتنمية
قدراتهم ومهاراتهم واكتسابهم عادات في
١ — إعداد وتنظيم عمل الشخص وأعمال الآخرين
٢ — الاستخدام الأمثل للوقت
٣ — كتابة الخطابات التجارية
٤ — مراقبة التكاليف
٥ — إعداد التقارير
٦ — تحليل البيانات
٧ — مواجهة المشكلات
تحت إشراف إخصائي في التدريب
اجتماعات دورية للمشتركين في البرنامج لتنمية معلوماتهم
عن
أساليب الإشراف
سياسات الشركة
طرق ونظم العمل
وذلك تغطي الموضوعات الآتية :
١ — توزيع العمل على المرؤوسين
٢ — تنمية العلاقات الطيبة بين العاملين وبعضهم
٣ — تبسيط إجراءات العمل
٤ — توصيف الوظائف وتحديد الأجور
٥ — المعلومات الأساسية في التنظيم
٦ — معلومات أولية في التكاليف
(١) ينقسم المشتركين بالبرنامج إلى مجموعتين بحيث لا يزيد عدد أفراد المجموعة عن ٢٠
(٢) الحد الأدنى لساعات البرنامج ٨٠ ساعة
(٣) توزيع هذه الساعات على مدة سنة على الأقل

تدريب الادارة المتوسطة

يتم التدريب

عن طريق

واجبات تعد بصفة منتظمة لتنمية قدراتهم ، مهاراتهم وا كسابهم عادات في

١ — التخطيط
٢ — تنظيم العمل
٣ — تنمية الكتابيات
٤ — مراقبة التكاليف
٥ — الاستخدام الأمثل للوقت

يطلب منهم حضور برامج التدريب في المعاهد

١ — لتوسيع مداركهم
٢ — إكساب مفاهيم أعمق في الإدارة
٣ — تبادل الآراء مع رجال الإدارة في الشركات الأخرى

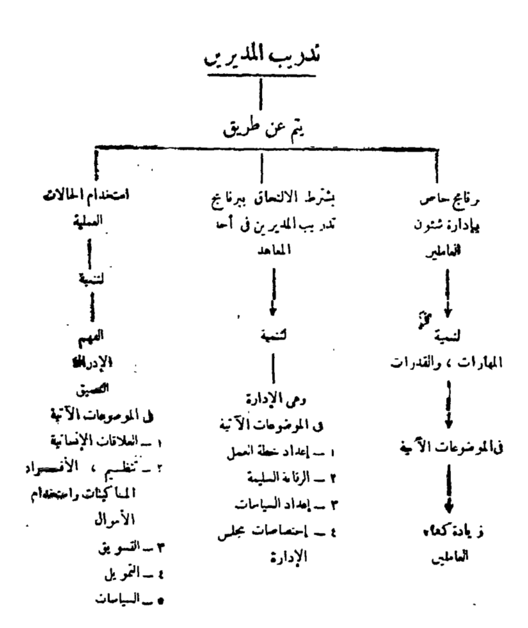
إجتماعات دورية للمشتركين لتنمية

معلومات ، مفاهيم ومعتقدات

في الموضوعات الآتية

١ — إعداد السياسات
٢ — قيادة المناقشات
٣ — الإدارة المالية
٤ — التسويق
٥ — تخطيط الإنتاج
٦ — المشتريات
٧ — التنظيم
٨ — اعداد الميزانيات المقدمة

(١) مجموعة واحدة من عشرين
(٢) عدد الساعات لا يقل عن ٨٠ ساعة
(٣) موزعة على مدة لا يقل عن سنة
(٤) يطلب من كل شخص حضور برنامجين على الأقل في أحد المعاهد



(١) مجموعة واحدة لا يزيد عددها عن عشرين

(٢) حد أدنى ٨٠ ساعة

(٣) يشترك هؤلاء في [illegible]

الإشراف على برامج الإدارة المتوسطة

تنظيم البرنامج والاشراف عليه :

روعى فى تنظيم البرنامج الاعتبارات الآتية :

١ ــ أن يقصر الاشتراك فى البرنامج على الاشخاص الدين لديهم الاستعداد للاستفادة منه •

٢ ــ يشترك كل جزء أشخاص من جميع الأقسام حتى يستفيد كل منهم من خبرات الآخرين وحتى يلم كل منهم بالمشاكل الموجودة فى الاقسام الاخرى •

٣ ــ أن يسعى البرنامج الى تنمية الوعى وأهمية الرقابة على الجودة •

٤ ــ اقتناع المشتركين فى البرنامج بتقبل فكرة الانتقال من قسم الى آخر •

كذلك روعى فى الاشراف على البرنامج الاعتبارت الآتية :

١ ــ أن يتولى شخص معين التنسيق بين أجزاء البرنامج الثلاث

٢ ــ أن يتابع كل مدير فى ادارته التغير الذى طرأ على الموظفين الذين سبق لهم الالتحاق بالبرنامج •

أسلوب الدراسة :

خصص لكل قسم من البرنامج حوالى ٨٠ ساعة موزعة على ٤٠ اجتماع مدة الواحد منها ساعتين ويعقد جزء من هذه الاجتماعات أثناء ساعات العمل الرسمية والجزء الباقى فى غير أوقات العمل الرسمية ولا يدفع عنها للحاضرين أى أجر أضافى •

ويتضمن كل قسم من البرنامج ثلاث أوجه رئيسية :

(أ) مناقشة لبعض مشاكل الشركة للوصول الى الحل المناسب لها •

(ب) محاضرات فى بعض فروع علم ادارة الأعمال التى تتفق وأغراض البرنامج •

(ج) حالات عملية يكلف الحاضرون بدراستها قبل الاجتماع واعداد تقارير مكتوبة عنها ٠

(د) مشروعات يكلف باعدادها المشتركون فى البرنامج ، بعضها يرتبط بتخصصاتهم والبعض بعيد عن هذه التخصصات ٠

اختيار المشتركين فى البرنامج :

حدد المسئولون عن التدريب فى الشركة اطارا عاما يجب أن تتم داخله عملية اختيار الاشخاص الذين يسمح لهم بالاشتراك فى أى جزء من البرنامج ، وقد تضمن هذا الاطار الاعتبارات الآتية :

١ ـ أن يختار البرنامج الأشخاص الذين يتوقع أن يستفيدوا ومنه وهم الأشخاص الذين أثبتوا أنهم قادرون على الاشتراك المناقشات بطريقة منطقية وتكوين علاقات طيبة على من يشتركون معهم فى المناقشات ، كذلك الأشخاص الذين يؤدون واجباتهم على الوجه الأكمل ٠ كذلك من تشير الدلائل على أن لديه الاستعداد الطيب لشغل وظيفة رئاسية ٠

٢ ـ أن يفسح المجال لكل راغب وقادر على المساهمة فى البرنامج دون أى تمييز بين عامل وآخر والا أعتقد العمال أن الاشتراك فى البرنامج شرف لا يحظى به الا أشخاص معينون ٠

٣ ـ أن يؤكد للأشخاص الراغبين فى الالتحاق بالبرنامج والذين لم تتح لهم الفرصة بعد ، أن المجال سيفتح أمامهم وفقا للترتيب الذي وضع للأولويات ٠

٤ ـ يجب أن يعرف الجميع الصفات التي يجب أن تتوافر فى الشخص لتساعده على التقدم داخل الشركة ٠

ولتحقيق هذه الأهداف وضع نظام ثابت لاختيار الأشخاص الذين يسمح لهم بالاشتراك فى أى جزء من البرنامج بطريقة يضمن

اختيار الاشخاص من جميع اقسام الشركة ووفقا لمعايير واحـدة على أن يتم تصفية العدد النهائى بواسطة لجنة تمثل فيها جميع الاقسام •

وعلى ذلك يطلب من كل قسم أن يرسل أسماء الاشخاص الذين يرشحهم لحضور البرنامج الى رئيس قسم التدريب بالشركة • ويعرف كل قسم أنه سيلزم فى تحديده للعدد الذى يرشحه باحتياجات القسم كما تبينها حالة العمل – مجالات الترقية الموجودة ، احتياجات الافراد الذين يعملون فى القسم الى هذا النوع من التدريب •

ثم تعرض هذه الترشيحات على لجنة تضـم مديرى الادارات وممثلين للعاملين • وعلى هذه اللجنة أن تبحث كل اسم على ضـوء المعلومات التى تجمعها من التقارير عن عمله فى السنوات السـابقة ثم تطلب منه الحضور لمناقشته فى الأسـباب التى من أجلها يرغب فى الالتحاق بالبرنامج واستعداده للانتظام فى الدراسة بعد الظهر وبيان ما يطلب منه من واجبات فى أوقات فراغه • فاذا أقتنعت اللجنة بما دار فى المناقشة واذا ثبت من التقارير أنه شخص كفء تم اختياره للانضمام الى البرنامج •

ويجب أن نبين هنا أيضا أن ترشيحات رؤساء الأقسام تتم بعـد المفاضلة بين الاشخاص الذين تقدموا لهم طالبين الاشتراك فى البرنامج• اذ يعلن عن البرنامج فى تاريخ معين وتوزع استمارات الالتحـاق على جميع الأقسام ، ويمكن لأى شخص أن يملأ استمارة ويقدمها الى رئيس القسم الذى يعمل فيه • وعلى رئيس القسم أن يرسـل مع كشـف المرشحين جميع الاستمارات التى قدمت له وأسباب رفض بعضها • وعلى المسئول عن التدريب أن يشرح لكل شخص لم يقبل طلبه أسباب رفضـه حتى يتفادى وجود هذه الأسباب فى المرات القادمة •

وقد حدد المسئولون عن البرنامج (لجنة من أعضـاء مجلس الادارة) العدد المختص لكل قسم من الأقسام الثلاث البـرنامج على

أساس أن القسم الاول والثانى سيضم كل منها عشرين شخص أما القسم لثالث فسينظم لمجموعتين كل منها يضم عشرين شخص •

المقومات الاساسية لنجاح برنامج التدريب : كما يراها رئيس قسم التدريب •

فى أوائل ١٩٦٢ صدر قرار مجلس الادارة بتعيين السيد / فهيم عزيز فى وظيفة اخصائى مسئول عن برامج التدريب بالشركة ، على أساس أنه كفء للاشراف على هذا النوع من الاعمال اذ أنه أكمل دراسة الماجستير فى ادارة الأعمال وكان يعمل معيدا فى احدى كليات التجارة لمدة أربع سنوات ، ثم التحق منذ سنتين بوظيفة مدير الأفراد باحدى شركات النسيج الكبرى •

وبمجرد أن تسلم السيد / عزيز وظيفته الجديدة اعد تقرير لمجلس الادارة بين فيه ضرورة توافر المقومات الآتية لنجاح أى برنامج للتدريب :

١ — يجب أن يشعر الجميع بأن الادارة مهتمة بالبرنامج وتتبناه•

٢ — يجب أن يعلن عن البرنامج فى كل مكان حتى نضمن أن كل فرد فى المنشأة يعلم بوجوده •

٣ — يجب أن يتم جزء من البرنامج أثناء أوقات العمل الرسمية والجزء الآخر فى أوقات فراغ العامل •

٤ — يجب أن يعين لكل من هذه البرامج شخص مسئول عن الاشراف عليها •

٥ — من الضرورى أن يوضع نظام لتقييم نتائج التدريب •

٦ — يجب أن ينظر الى هذه البرامج بشىء من الجدية حتى تتوافر المنافسة بين الأشخاص للانضمام الى البرنامج •

وقد سعى السيد / عزيز منذ التحاقه بالخدمة الى تحقيق هذه الأهداف ، فقد أعلن رئيس مجلس الادارة بنفسه قرار الشركة انشاء

البرنامج وناقش أهدافه مع رؤساء الأقسام ، وطلب منهم أن يعلنوا بدورهم عن البرنامج فى الاجتماعات التى يعقدونها مع مرؤوسيهم • ثم علق اعلان كبير فى جميع لوحات الاعلان ظهر عنوانه على الوجة التالى •

« اذا كنت تبحث عن زيادة المعرفة ، التقدم والترقية ؟

فسارع سملىء طلب الالتحاق بهذا البرنامج » •

المجموعة الاولى تبدأ فى يناير •

قدم الطلب الى رئيسك المباشر •

كذلك أدرج فى الاعلان ملخص لمحتويات الأقسام الثلاثة من البرنامج وتأكد فيه بوضوح أن لابرنامج سيقدم على سبيل التجربة لمدة سنة فاذا ثبت نجاحه فسوف يجدد فى السنوات القادمة •

كذلك تولى رؤساء الأقسام شرح الأسباب التى من أجلها لم نتح لبعض المتقدمين الفرصة للالتحاق بالبرنامج حتى يشتركوا فى علاج هذه الاسباب اذا كانت متعلقة بعيوب فى شخصياتهم •

ولتقييم نتائج البرنامج أعدت قوائم للاستقصاء توزع على الأشخاص الذين حضروا برنامج رؤساء الاقسام ، وقد صممت بحيث تحتوى على أسئلة من مدى استفادة الحاضرين من البرنامج •

وفى أوائل عام ١٩٦٤ قرر مجلس الادارة تكليف السيد / عزيز باعداد تقرير يقيم فيه برنامج تدريب المديرين ويضمنه توصياته بشأن التحسينات التى يمكن ادخالها •

وقد حاول الاعتماد على البيانات الموجودة فى سجلات الشركات الا أن هذه كانت عاجزة عن أن تقدم له بيانات موضوعية وكمية يمكن الاعتماد عليها فى تحديد مقدار النجاح الذى أحرزه البرنامج خلال السنوات الثلاث الماضية ••

لذلك قرر أن يعتمد على الاجابات التى حصل عليها القوائم الاستقصاء التى وزعت على بعض من اشتركوا فى البرنامج فى الفترات السابقة وعلى بعض الرؤساء . كذلك اعتمد على البيانات التى قدمها أحد طلبة الماجستير فى كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، والتى جمعها فى البحث الذى يعده عن تدريب المديرين فى شركات القطاع العام ومن بينها شركة مصر لمنتجـات الألبان . وتوضح النماذج الآتية أهم الحقائق التى جمعهـا عن طريق الاستقصاء أو التى جمعت بواسطة الباحث فى مقـــابلاته مع بعض من حضروا البرنامج فى السنوات الماضية .

نموذج رقم ١

فيما يلى خلاصة البيانات التى تضمنتها التقارير التى طلب من الحاضرين فى آخر برنامج أن يعدوها بشأن ملاحظاتهم ورأيهم فى البرنامج .

هذه هى أراؤهم بصفة عامة فى البرنامج :

١ ـ زيادة الخبرة عن طريق تبادل الآراء بين الأشخاص من الاقسام المختلفة . . . . (١٨)

٢ ـ تجربة جديدة لا بأس بها . . . . (١٣)

٣ ـ مفيدة للشركة . . . . (١١)

٤ ـ اعداد أفضل للقيام بمهام وظيفتى . . . . . . (١٠)

٥ ـ البرنامج يدل على أن مجهوداً كبيرا بذل فيه . . . (٤)

٦ ـ تنظيم البرنامج يدل على أن مجهوداً كبيراً قد بذل . (٤)

٧ ـ يساعد البرنامج على تقريب الصلات بين المسئولين فى الاقسام المختلفة . . . . (٤)

٨ ـ ساهم البرنامج فى رفع روحى المعنوية . . . . . (٤)

٩ ـ الحاضرين أكفاء . . . . (٣)

١٠ ـ مسئولياتى أصبحت أكثر وضوحا الآن . . . . . (٢)

١١ ـ ساعدنى البرنامج فى التعرف على الحلول لبعض المشاكل (٢)

١٢ ـ ساعدنى البرنامج على أن أحرص على الاجابة على أسئلة المرؤوسين بوضوح . . . . (١)

١٣ ـ ساعدنى البرنامج على أن أكون رئيسا أفضل . . (١)

هذه هى أهم آراءهم بالنسبة للاستفادة من بعض الموضوعات :

الادارة المالية	(٦)	اقتصاديات صناعة الالبان	(٢)
دراسة طرق العمل . .	(٧)	ادارة الأفراد	(٨)
التنظيم	(٦)	الاعلان	(١)
يراجع التدريب بالمعاهد .	(٣)	التحليل الاحصائى للنقابات	(١)
العلاوات العامة . . .	(٣)	اعداد التقارير	(١)
ادارة المبيعات	(٢)		
العلاقات الانسانية . .	(٢)		
تخطيط الانتاج	(٢)		

ما يجب الغاءه أو تخفيض المدة المخصصة له :

١ ــ جزء من برنامج الأمن الصناعى يجب أن يحذف . . . . (١)

٢ ــ تخفيض عدد الساعات المخصصة للتنظيم . . . . . (١)

٣ ــ تخفيض عدد المحاضرات واستبدالها بالحالات . . . . (٩)

ما هى الموضوعات التى كانت ضعيفة فى عرضها وأقل من المستوى :

الادارة المالية	(٢)
تقدير المبيعات	(١)
البيع الآجل	(١)
الأمن الصناعى	(١)
الميزانيات التقديرية	(١)
العلاقات العامة	(١)
كتابة التقارير	(١)

انتقادات عامة :

١ ــ هناك تكرار لبعض الموضوعات اذ سبق عرضها فى الاقسام الاخــرى من البرنامج . . . . (١)

٢ ــ من الصعب قياس درجة الاستفادة من البرنامج . . (٦)

٣ ــ الدراسة بطريقة الحالات تتطلب أن طبع الحالات وتوزيعها قبل مناقشتها بمدة . . . . (٢)

٤ ــ الموضوعات التى عولجت فى العلاقات العامة يجب أن ترتبط بالحيــاة العملية . . . . (١)

٥ ــ بالنسبة لادارة المبيعـــات يجب أن يعطى اهتمام أكثر ببحوث السوق والشراء وتحليل نتائج البيع . . . (١)

٦ ــ لابد من متابعة البرامج لمعاونة من حضروا فى نقل تجاربهم الى زملائهم فى العمل ومرؤوسيهم . . . . . (٣)

٧ ــ يستحسن أن تحضر فترة البرنامج من سنة الى ستة شهور (١)

٨ ــ نظام الحالات نظام مثالى اذا أحسن اســـتخدامه عن طريق عرض سلسلة من الحالات المترابطة . . . (١)

٩ ــ أفاد التدريس بطريقة الحالات فى اظهار أهمية التحليــل العميق لجوانب الموضوع الذى يحال للبحث وكــذلك فى ادراكنا أنه ليس هناك حل نموذجى أو مثالى للمشاكل الاداريــة . . . . (١)

١٠ ــ يجب أن تزيد الواجبات التى يكلف الحاضرون باعدادها فى منــــازلهم . . . . (١)

١١ ــ نقترح اضافة البحوث العملية على مشاكل الشركة كجــزء من البرنامج . . . . (٢)

١٢ ــ يجب أن تتاح الفرصة لكل شخص شغل وظيفة رئاســية أن يشــترك فى البرنامج . . . . (٢)

١٣ ــ حقــق البرنامج نجاحا كبيرا فى المرة الاولى التى عقــد فيها ، ثم بدأ يضعف فى المرات التالية • • • • • (١)

١٤ـــ كان من الممكن تحقيق نتائج أفضل اذ روعى اشـــــتراك كل المنتظمين فى البرنامج فى المناقشات • • • • • (١)

١٥ ــ نقترح تخصيص ساعة أو ساعتين لمناقشة خطة المنشـــأة بالنسبة للمستقبل • • • • • • • • • • • (١)

١٦ ــ المعلومات التى أعطيت عن سياســـــة الشركة فى الشراء ، التســـــويق ، البحوث الاقتصـــــادية ، الكادر ، الأمن الصناعى ، كان من الممكن طبعها وتوزيعها توفير للوقت (١)

١٧ ــ الموضوعات التى لفتت نظــرى واهتمت بها هى تلك التى زودتنى بأساليب جـــــديدة أستطيع تطبيقها ، معلومات أشعر أنها جديدة على • • • • • • • • • (١)

١٨ ــ يمكن للحاضرين أن يهتموا أكثر اذا وزعت عليهم خلاصـــة لأهم النقط التى سيعالجها المحاضر فى اليوم الســـــابق للموعد المحدد المحاضرة • • • • • • • • •

نمـــوزج رقم ٢

مقتطفات من التقارير التى أعدها المشتركون

فى المجمـــــوعة الأولى من البرنامج

١ ــ « تكسب المناقشات التى تدور حول الحالات الحاضرين مرونة فى التفكير ، وقدرة على التحليل وتكوين رأى متزن » •

٢ ــ « لا يمكن وأن تقيم مثل هذه البرامج بمقاييس مادية » •

٣ ــ « هذا البرنامج يختلف عن برامج التعليم فى المدارس والمعاهد من حيث معالجة لموضوعات ومشاكل محددة ومرتبطة بطبيعة العمل » •

٤ ــ « هذا البرنامج يختلف عن برامج التعليم فى المدارس والمعاهد من حيث معالجته لموضوعات ومشاكل محددة ومرتبطة بطبيعة العمل » •

٥ ــ « طريقة التدريس والعرض كانت فى مستوانا » •

٦ ــ « ان مجرد الحضور والاستماع الى آراء الآخرين يزيد من ثقتى فى نفسى » •

٧ ــ « ان التقييم الحقيقى للبرامج يكون بمتابعـــة تصرفات من حضر البرنامج وتحديد التغير الذى طرأ عليها » •

٨ ــ « يجب أن يبذل أعضاء البرنامج مجهودا خارج قاعة الدراسة لقراءة المطبوعات التى توزع عليهم وتحضير الحالات » •

٩ ــ ساعدنى حضور هذا البرنامج على التغلب على أحد عيوبى وهو الخوف من الاختلاف مع الناس ومواجهتهم •

١٠ ــ «لقد تعودت أن أرد على الاسئلة التىتوجه الىوعلى تجهيز البيانات التى تدعم اجـــابتى ، أما الآن فقد أمنت بأنه من الضرورى أن أتريث فى الاجابة الى أن أجمع كافة الحقائق » •

١١ ــ « لســت أعتقــد أن ثمة تغييرا طرأ على طريقة تفكيرى أو احساسى بالمسئولية اذ أن تفكيرى كان متزنا من الأول » •

١٢ ــ « هذا تضييع للوقت بكل تأكيد ما الفائدة من ارغام شخص على حضور اجتماع يدار بواسطة رئيسه فى العمل » •

١٣ ــ « يجب أن يشكر الأستاذ عزيز على المجهود الرائع الــذى بذله » •

نموزج رقم ٣

البيانات التى قدمها الرؤساء فى تقييمهم للبرنامج

أرسل الأستاذ عزيز المذكرة الآتية الى أحد المديرين الذى أشترك بعض مساعديه فى حضور البرنامج •

الى السـيد مدير الادارة المالية •

من أخصـائى التـدريب •

يسرنا أن نبلغكم أن برنامج اعداد المديرين سيبدأ هذا الشهر • وقد وقع الأختيار على أحد العاملين فى ادارتك لحضور البرنامج •

تعلمون سيادتكم أيضا أن هذا البرنامج قد أعد خصيصا لفسـح المجال أمام رجالنا للتقدم وتنمية مفاهيمهم الادارية فى الميادين التى يمكن أن نساعدهم على أداء الأعمال الموكلة اليهم بكفاية أكثـر ، واعدادهم لشغل وظائف أفضل •

وحتى تحقق هـذه البرامج أهدافها يجب أن تسير من حسـن الى أحسن باستمرار ، ولن يتم ذلك الا اذا قيمنا كل برنامج بعد اتمامه لنعرف أخطائنا بأوجه النقص ونسارع الى تلافيها •

نكون شاكرين لو ساهمتم فى هذه العملية بمناقشة رجالك الذين عادوا من البرنامج فى الأسئلة الثلاث التالية ، ثم ابداء رأيك أنت بالنسبة للأسئلة رقم ٤ ، ٥ ، ٦ • ونكون شاكرين لو تكرمتم بأرسال الأجابة على اى تعليقات ترونها متعلقة بالموضوع وذلك قبل نهاية الشهر •

١ ــ الى أى حد تعتقد أن برنامج تدريب المديرين قد أفادك ، بمعنى أن تبين النواحى التى أستفدت بها فى البرنامج ؟

٢ ــ هل استطعت أن تنقل ما تعلمته فى البرنامج الى مجال التطبيق العملى على وجه أفضـل ؟ •

٣ — ما هي التعديلات او الحسابات التي تقترح ادخالها على البرنامج تدريبي للاشخاص الذين اشتركوا في البرنامج ، هل لاحظت تغيير على هؤلاء بعد عودتهم من البرنامج ؟

(١) في طريقة اداءهم للاعمال التي كلفوا بها ؟ وكيف ؟
(ب) معتقداتهم وآراءهم وما هي التغييرات ؟
(ج) زيادة خبراتهم — امثلة على ذلك ؟

فيما يلي الاجابات التي تلقاها من المدير المالي بعد مناقشة مع خمس اشخاص اشتركوا في البرنامج .

بالنسبة للشخص الاول اجاب المدير المالي على الاسئلة على الوجه التالي :

١ — لقد ساعدني البرنامج على فهم تصرفات الاشـــخاص الذين يعملون تحت اشرافي ، لقد امنت الان ان هؤلاء يجب أن يعاملوا كافراد لكل منهم شخصيته وكيانه الواجب ان يحترم .

والي جانب ذلك لدى الان معلومات افضل عن سياســات الشركه ونظمها ولوائحها ولا شك ان ذلك يساعدني على اداء عملي بطريقة افضل لقد عرفت عن الشركة في سنة مالم ألم به في اربع سنوات .

٢ — كانت تواجهني مشكله في علاقتي مع احد المرؤسين . صحيح أنها لم تكن خطيرة الا أنها كانت تســتوجب الحل . وبتطبيق المعلومات والخبرة التي حصلت عليها في البرنامج تمكنت من معالجة هذه المشكلة بنفسي .

٣ — من الافضل أن يضم هذا البرنامج المزيد من الاشخاص الذين يشغلون مناصب رئاسية . انني أعلم أنها ستساعدهم في أعمالهم وفي معالجة المشاكل التي يواجهونها . كـــذلك أود أن يكلف كل من حضر البرنامج باعداد برامج لمرؤوسيه على نطاق صغير .

٤ — لاشك أن هذا الشخص من أحسن المســاعدين الموجودين في

قسمى لقد أستفاد كثيرا من البرنامج خاصة بالنسبة لطريقة معاملة الأشخاص الذين يعلمون معه •

٥ — دائم المدح فى البرنامج ، والى جانب ذلك انا أعتقد أن اختيارنا له كان موفقا •

٦ — لقد استفاد بحق من الجزء المخصص بتدريب المشتركين على كيفيه اعداد التعليمات المنفذة للعمل • اذ ساعده هذا كثيرا فى أداء المهام الموكلة اليه •

بالنسبة للشخص الثانى أجاب المدير المالى على الاسئلة كما يلى :

١ — استفدت من الافكار والآراء التى أبداها الآخرين ففهمت التنظيم المالى للشركة ونظامها المالى وكذلك المشاكل التى تواجه الشركة ومستقبلها ، لاجدال أن البرنامج قد ساهم فى توسيع مداركى •

٢ — أعتقد أنه أفادنى فى عملى — أحاول الآن أن أبحث كل موضوع يحال الى من جميع زواياه قبل أن آتخذ قرار بشأنه •

٣ — لاشك أن المجهود الذى بذل فى البرنامج يستحق الشكر •

٤ — يحاول دائما أن يؤدى الاعمال التى كلف بها بشكل مقبول ولاشك أن هناك تحسن فى طريقة أداءه لفضل ما اكتسبه من معلومات عن سياسات الشركة ونظمها •

٥ — لاشك أن طريقة تفكيره فى المشاكل التى تعرض عليه قد تحسنت فى السنوات الاخيرة الا أننى لا أستطيع أن أجزم بما اذا كان التغير كان نتيجة برنامج التدريب أو الخبرة التى أكتسبها أثناء العمل •

٦ — لاشك أن أى برنامج يتيح للشخص ان يزيد من معلوماته عن الشركة وعن سياستها يساهم فى تطوير تفكيره • ولكن لا أستطيع أن أضرب أمثلة على هذا التطور • هذا الموظف كان يتقدم منذ أن التحق بالخدمة •

بالنسبة للشخص الثالث أجاب المدير المالى على الاسئلة كما يلى :

١ — هذا البرنامج يوسع من مدارك الشخص •

٢ ـ ساعدنى البرنامج على الاستفادة من الاجتماعات التى تعقد مع المرؤوسين الدين يعملون معى •

٣ ـ ليس لدى مقترحات من تعديل البرنامج • الا أننى أرى اتاحه الفرصه امام عدد اكبر للاشتراك معه •

٤ ـ بمتابعه نشاط المرؤوسين وعقد اجتماعات دورية لهم أصبح هولاء اكثر نشاطا عن ذى قبل •

٥ ـ تصرفاته سليمه ولكنها كانت سليمة منذ البدايه •

٦ ـ ظهر اثر البرنامج فى تعاونه فى تنفيد سياسات ولوائح الشركة •

بالنسبة للشخص الرابع اجاب المدير المالى على الاسئلة كما يلى :

١ ـ ساعدنى هذا البرنامج على تفهم التنظيم الموجود فى المنشآة وقطاعها المالى كذلك آمكننى دراسه الاسلوب العلمى فى اتخاذ القرارات الخاصة بالاستمارات الطويلة الاجل ، والتعرف على مسئوليات الرؤساء الموجودين فى الاقسام الاخرى • كذلك تاكدت من اهمية التعاون مع المجموعه • اخيرا أصبحت اكثر قدرة على تفسير سياسات الشركة ولوائحها •

٢ ـ أصبحت قادرا على تحديد احتياجات من يعملون معى للتدريب •

٣ ـ أعتقد أن من الضرورى ان يستخدم للبرنامج حالات أكثر على شئون الافراد • لاشك أن الادارات الاخرى كادارة الافراد ، ادارة الحسابات والتى اهتمت بالبرنامج قد حققت نتائج طبية • كما اعتقد آن الحاضرين سيستفيدون لو عرض فى البرنامج بعض المشاكل التى تواجة الاقسام المختلفة •

٤ ـ أدرك الاشخاص المشتركين فى البرنامج أهمية التخطيط الاقتصادى •

٥ ــ يشعر بأنه واثق من نفسة عند الكلام عن سياسات الشركة وفى موضوعات أخرى كالعائد على رأس المال المستمر وعن تنظيم الاقسام الاخرى •

٦ ــ ازدادت مقدرته على تفهم المشاكل التى تواجة اثناء العمل •

بالنسبة للشـــــخص الخامس أجاب المدير المالى على الاسئلة كما يلى :

١ ــ ساعدنى هذا البرنامج على تفهم المشاكل الانسانية وسياسات الشركات للمرءوسين . فى تدريب من يعملون معى وتحسين طرق الاداء •

٢ ــ ساعدنى البرنامج على أداء الاعمال الموكلة الى بطريقة أفضل خاصة ما يتعلق منها بتنظيم العاملين ، اعداد التوجيهات الخاصة بالعمل، وتحديد احتياجات العاملين للتدريب •

٣ ــ كونت مجموعة من الافكار أثناء الاشتراك فى البرنامج تتلخص فى : ضرورة اشتراك جميع الحاضرين فى المناقشات التى تدور ، ضرورة تكليف الحاضرين باعداد بحوث على مشاكل العمل فى أقســـامهم ، ألا يسمح للمشتركين فى البرنامج بالاطالة فى المناقشات خاصة فى محاضرات بعد الظهر •

٤ ــ أعتقد أن الاجابة عن السؤال الاول والثانى والثالث تحتوى ضمنا الاجابات عن الاسئلة الاخرى •

نموذج رقم ٤

خلاصة مادار فى المقابلات التى تمت مع بعض الرؤساء فى الشركة

خلاصة ما دار من حديث مع الآنسة هدى محمود رئيسة قسم العلاقات العامة :

من أهم ملاحظات الآنسة هدى على البرنامج عدم انتظام مواعيد المحاضرات • ففى البرنامج الذىحضرته تعذر عقد الاجتماعاتالمخصصة لها من الساعة الثالثة الى الخامسة بعد الظهر وبذلك توقف الجـــزء من البرنامج المخصص له فى هذه الساعات • ولعلاج ذلك حاول المسئولين عن البرنامج تعويض الوقت الضائع بتخصيص يوم كامل لهذا الجزء فى نهاية الشهر • ولعل السبب الرئيسى وراء هـــذه العقبة التى صادفت البرنامج هو الساعات التى خصصت له اذ تلى فترة الغذاء مباشرة ، كما أن مصانع الشركة فى حلوان فى حين أن البرنامج يعقد فى قاعة الاجتماعات بفندق ميناهاوس ، وبذلك يحتاج الراغب فى حضور البرنامج الى ساعة على الاقل بالسيارة •

أما الملاحظة الثانية فتتعلق باختيار الاشخاص الذى سيسمح لهم بحضور البرنامج • • فقد ترك أمر هذا الى الرؤساء المباشرين وبذلك لم تقم لجنة المديرين المشرفة على عملية الاختيار النهائى بأكثر من البصم على قرار الرؤساء • صحيح أن مدير ادارة الافراد واخصائى التدريب أشتركوا فى العملية ولكن دورهم كان قاصرا على التأكد من أن المجموعة متجانسة وتجمع أشخاص من جيع الاقسام •

أهتمت الشركة فى بداية الامر بتشجيع العاملين على التقدم بطلبات للانضمام الى البرنامج • الا أن هذا الاهتمام توقف بعد السنة الاولى نظرا لكثرة العدد الذى تقدم فى هذه السنة والذى لم تحقق رغبات جزء كبيرة منه حتى الآن وبعد مرور سنتان على بداية البرنامج •

حاولت الشركة فى بداية الامر أن تعقد أختبار للراغبين فى الانضمام للبرنامج وتختار من بين المتقدمين على أساس نتائج الاختبـــار • الا أن الحماس لهذا الجزء من الاختبارات بدأ يتلاشى نظرا لان أخصـــــائى التدريب كان يعقد ان نتائج الاختبار يجب أن ينظر اليها كعامل واحد فقط بين عدد آخر من العوامل التى تؤخذ فى الحسبان عند المفاضلة بـــين الراغبين فى التدريب •

خلاصــــة ما دار من حديث مع السيد حازم ياسين رئيس قسم المراجعة بالشركـــــة •

أعتقد أن هذا البرنامج مفيد جدا • اذ أن الشركة تعين محاســـبين فى قسمى ممن مضى على خريجهم فترة ما بين ثلاث سنوات • وعلى ذلك آتولى أنا أسمال تدريبهم فى قسمى فالمحاســــب يحتاج الى معلومات مفصلة عن كل نشاط فى الشركة •

لا أستطيع أن أذكر بالتحديد أوجه النقص الموجودة ، فى البرنامج فليس هناك عيوب تقلل من قدرة الا أن لى بعض الملاحظات أهمها أن بعض من اشتركوا فى البرنامج لم يستفيدوا منه بعد أن وجـــودا أن المعلومات التى يتلقونها لم تضف جديدا الى ما لديهم • غير أن الرد على ذلك بسيط اذ بالرغم من أن المعلومات غير جديدة عليهم أن البرنــــامج يفيد فى تدعيم علاقاته مع المسئولين فى الاقسام المختلفة ، احترام آراء الآخرين ، الصبر ، القدرة على التعبير بدقة عن الافكـــــار التى تدور فى ذنهه •

البرنامج : ايضا مفيد للشركة ، صحيح أن من الصعب قياس الفائدة بشكل مادى ملموس ، ألا أنها ستعطى التكاليف التى انفقت عليه خاصة فى الاجل الطويل وعلى ذلك يجب أن توقف الادارة أى محاولة لتعطيل هذا البرنامج •

خلاصة ما دار مع مساعد المدير المالى لشئون الحسابات :

أن محاولة المحاضرين اشراك أغلب المحاضرين فى المناقشات التى كان له اثر طيب اذ تحمس الكثيرين للموضوعات التى أبتع فيها المحاضر هذا الأسلوب الا أننى غير مقتنع بالحالات التى استخدمت • لقد شعرت أنهم يلعبون بى كالطفل ، اذ بانتهاء المناقشات أشعر أن تحليلى كان فى منتهى الضـــعف •

لاشك أن نجاح البرنامج يتوقف الى حد كبير على شخصيات أعضاء هيئة التدريس • فالمحاضر القادر على توصيل المعلومات هو الشخص الذى يستطيع أن يفرض الانتباه على المجموعة • كذلك يجب أن يكـــون الاستاذ قادرا على الرد على سئلة الطلبة بأن يفسح المجال أمامهم لكل سؤال ايجابى ويشجعهم على توجيه الاسئلة لقد لاحظنا أن بعض الطلبة لا تتاح لهم الفرصة للاستفسار عن النقط الغامضة •

لا جدال أن أن البرنامج يفيد فى اعطاء الحاضرين صورة أوضح عن مشاكل الشركة • الكل يعرف الآن أن كل من أعضاء مجلس الادارة محمل بالمشاكل • هذا فضلا عن أنه ييسر سبل التعاون بين العاملين •

ولا شك أن معرفة الناس يوفر الكثير من الوقت •

أود أن أضيف أيضا أن معظم الحاضرين بدأوا يدركون أهميـــة التفكير بلغة الارقام وهذا له أهمية ، منذ عدة سنوات كان الجميـــع يناقشون موضوع ـــ العلاوات الدورية ـــ من وجهة نظر العائد لكل منهم المكاسب التى سيحققوها ، أما فكلما عرض الموضوع للمناقشة ، بحث من ناجيتين : العائد لكل فرد ، ثم الاسلوب الذى يمكن أن تدبر به الشركة الاموال اللازمة لمثل هذا الالتزام •

أخيرا ، رأى أن ينتهى كل موضوع بأمتحان ، اذ أن ذلك يضيف نوع من الحماس ، الاهتمام بالبرنامج • كذلك لابد تقييم أعضاء هيئة التدريس واستبعاد من يثبت عدم كفـــاءته • كذلك لاحظت أن بعض

الحاضرين تحكر المناقشة ولا يفسح المجال لغيره يجب أن يشترك لجميع فيما يدور من مناقشات ٠

خلاصة ما دار من حديث مع مدير مصنع اللبن المبستر :

«أعتقد أن البرنامج كان مفيدا لى اذ أعطانى فكرة عامة عن جميع نواحى النشاط فى الشركة ولكن أقترح أن يخصص لموضوع التنظيم ساعتين بدل أربعة » ٠

« كذلك ساعدنى البرنامج فى الاشراف على تدريب من يعملون معى فى المصنع ، وأكسبنى ثقة فى نفس ، فضلا مساعدته لى فى التغلب على الخجل وهو أحد طباعى » ٠

« كان من الممكن أن أستفيد أكثر من البرنامج لو أنه تعرض لمشاكل تسويق الألبان فى الجمهورية العربية » ٠

من السهل أن تميز بين شخصين أحدهما حضر البرنامج والاخر لم تتح له فرصة الالتحاق به ، يمكن أن تعرف الفرق اذلا حظت أسلوبه فى العمل معاملته للناس ، طريقة المناقشة فى أى اجتماع ٠ أود أن تتاح المزيد من الفرص الدراسة بعض فروع ادارة الاعمال ٠

خلاصة مادار من حديث مع مدير المبيعات :

لقد كنت أتحدث مع أحد المساعدين أول أمس بشأن البرنامج ٠ أتعلم ماقاله ؟ لقد أكد أن الشركة كانت قد حققت المزيد من الارباح لو أنها بدأت مثل هذا البرنامج منذ انشائها ، أن بعض رجالى التحقوا بالخدمة منذ أنشاء الشركة ولا زالت معلوماتهم محدودة عنها ٠

أكثر شىء أعجبت به هو « طريقة الحالات » ولكن للاسف ،كان استخدامها محدودا ٠

لايمكن لاحد أن ينكر فوائد البرنامج لقد ساعدنى على تفهم

الكثير من الامور التى تجرى الشركة وعلى تفهم تصرفات الاشخاص الذين يعملون معى ، كذلك أستفدت من المنـاقشات ، اذ تبادل الرأى تعلمنا التواضع واحترام آراء الاخرين •

يمكن للشركة أيضا أن تكمل البرنامج باتاحة الفرصـــة أمام كل راغب فى العمل من صـــغار الفنيين للالتحاق بالدرسات العليـــا فى الجامعات :

خلاصة مادار من حديث مع رئيس قسم التوزيع :

لقد أفادنى البرنامج كثيرا بما أضــــاف من معلومات جديدة فى موضوع مثل الادارة المالية ، تحديد الاسعار والتكاليف •

كذلك تعلمت أن أفكر فى مشاكل الآخرين وألا أفكر فىنفسى وحدى• هذا فضلا عن أننى تعلمت الدقة فى مواعيدى • أخيرا علمتنى التجربة فى تنظيم الاجتماعات التى عقدناها ، كيف أنظم الاجتماعات التى أدعو لها فى قسمى •

كل الموضوعات كانت مفيدة ، الا أننى كنت أفضل أن يزيد الاهتمام بموضوع « اعداد التقارير للادارة » خاصة التقارير التى تطالبنا بهـا الادارة فى شركتنا ، اذا اضطر ، كلما حل موعد كتابة التقارير ، أفتح أحد الملفات القديمة وأنقل منه صورة من التقارير القديمة ، وعلى ذلك قد أغفل أخطاء حدثت فى الماضى ويستمر الخطأ دون أن يلحقه أحد •

أستفدت أيضا من البرنامج من حيث الدقة فى التفكير ، اذ صرت أبحث كل أمر يعرض على أو سؤال يوجه الى ولا أعطى الاجابة جزافا وانما بعد دراسة دقيقة وعميقة • كذلك أفادنى البرنامج فى التعامل مع الناس اذ أصبحت قادرا الأن على معالجة الكثير من مشـاكل الافراد • وأخيرا تعلمت الا أجادل كثيرا وأوفر الوقت للتفكير ، لقد كنت أتعطش الدخول فى المناقشات بسبب وبدون سبب •

بعض الموضوعات لم أهتم بها مثل « أساليب الشراء » ، كان من

الافضل أن يخصص وقت هذا الموضوع لموضوعات أخرى أكثر أهمية •

خلاصة مادار من حديث مع رئيس قسم منتجات الالبان :

لاشك أن احتياجات الافراد مختلفة عن بعضها فاحتياجاتى مثلا كانت مختلفة عن احتياجات الافراد الآخرين • ولذلك يجب أن يعـــد البرنامج بحيث يفى بالاحتياجات المشتركة • كذلك اقترح أن يعطى وقت أكثر لمناقشة الموضوعات المالية •

لقد ساعدنى البرنامج فى التعرف على كيفية دراسة المشاكل التى تواجه المنشأة • لقد تعلمت أشياء لم أكن أعرفها مثل التخطيط الطويل الاجل ، تخطيط القوى العاملة ، كيف ننظم العمل داخل القسم ، كذلك أستطيع الآن أن أعبر عن أفكارى بطريقة أكثر دقة •

الا أن البرنامج ينقصه شيء من المتابعة ، فلابد من اعطاء امتحان نهائى ، ولابد أيضا من مراجعة نتائجه أكثر من مرة خلال السنة •

أخيرا ، لقد أيقن المسئولون فى الشركة أن الادارة بفروعها لا تكتسب بالخبرة أو بمرور الزمن ولكن بالتعليم وهـــذا تغيير كبير يســـتحق التسجيل » •

الشركة المصرية لانتاج البترول

حينما أعلن السيد عبد الرازق نائب مدير المشتريات للشركة المصرية لانتاج البترول أنه يرشح السيد « متولى أحمد » لكى يخلف السيد « ابراهيم حسن » كرئيس لقسم التثمين والطلبيات فى الشركة واجه معارضة من ثلاث آخرين فى القسم ولذلك قرر أن يعرض أمر هذا الخلاف فى اليوم التالى على ثلاث من ذوى الرأى •

وتعتبر الشركة المصرية ، من أكبر الشركات المنتجة للبترول وكذلك تقوم بتوزيع منتجات البترول التى تصنع بواسطتها والتى تصنع بواسطة الشركات الأخرى ولهذا كانت مجموعة السلع التى تنتجها الشركة مكونة من عدة آلاف من البنود • وقد تطلب ذلك أن ترتبط بعدد كبير من الموردين يصل الى حوالى ٥٠٠ مورد لمنتجات البترول والمواد الخام ومهمات التشغيل وقطع الغيار للالات التى تستخدمها الشركة • ولم تقتصر مبيعات الشركة على جمهورية مصر بل أمتدت الى بلاد كثيرة فى أفريقيا •

ويعمل فى ادارة المشتريات ٤٤ موظفا وعاملا وذلك تحت رئاسة « محمود ابراهيم » الذى يشغل وظيفة نائب المدير العام للشراء والبيع ويشرف هذا بدوره على « منير عبد الله » مدير الشراء والبيع فى الشركة • وكانت الادارة مقسمة الى خمسة أقسام أحدها قسم التثمين والطلبيات • ويبين الشكل الموجود بالصفحة التالية خريطة التنظيم الادارى لهذا القسم وعلاقته بالاقسام الاخرى والادارة العليا •

وتتلخص الوظائف الرئيسية لقسم التثمين والطلبيات فيما يلى :

١ ــ مراجعة التكاليف والمواد الالية المشتراه والتى تستخدم فى انتاج الآلات والمعدات ولتحديد ما اذا كانت الشركة تتبع سياسة سليمة فى الشراء من حيث الجودة •

٢ ــ البحث عن أحسن مصادر التوريد التى يمكن الاعتماد عليها من حيث الجودة والسعر •

٣ ــ اعداد بيانات كاملة عن تكاليف الشراء وكتابة تقرير بذلك الى لجنة المشتريات التى تتكون من مدير الشراء والبيع ، وكيل الادارة للشراء ، وكيل الادارة لشئون البيع •

٤ ــ التوصية بسعر البيع الذى تنصح الادارة بتحديده وذلك بالنسبة للسلع التى تمثل المنشأة بالنسبة لها دور الوسيط •

وكان العمل فى قسم التثمين والطلبيات يدار بواسطة « ابراهيم حسين » الذى يشرف على توزيع العمل بين متولى وخضر وكامل وعبد التواب •

ويعتبر « خضر » من الموظفين الممتازين فى نظر « ابراهيم » اذ أنه خريج لاحدى كليات الجامعة وعمره ٣٥ سنة وله خبرة ١٢ سنة فى الشركة ولا يضيع وقته فى الكلام أثناء العمل ومحبوب من جميع زملائه فى القسم• ولكنه لم يبد رغبة التقدم داخل الشركة وقد علل ابراهيم ذلك بأن له دخل خارجى يعادل مرتبه فى الشركة •

أما « عبد التواب » فكان أكبر الموجودين فى قسم التثمين والطلبيات سنا • والثانى فى العمر فى ادارة الشراء والبيع بأكملها وكان عمره ٤٥ سنة وخريج كلية الحقوق جامعة القاهرة ومتزوج من عدة سنين وهو صديق حميم لخضر ويتناول طعامه معه باستمرار • أما عمله فى القسم فكان متخصصا الى حد كبير •

أما « كامل » فهو واع وكفء الى حد كبير ويبلغ من العمر ٣٦ عاما وخريج احدى كليات الحقوق ، وله مدة فى الشركة ١٣ عاما ومتزوج منذ سنتين ويتطلع الى التقدم أحيانا وكثيرا ما لمح بأنه لا يرغب فى التقدم الى أبعد من ذلك لأن هذا لابد وأن من مسئولياته •

ويعاون الموظفون فى قسم التثمين والطلبيات أربع موظفات يؤدين

أعمال السكرتارية والاعمال الروتينية • فكانت عايدة تعاون رئيس القسم أما هالة فكانت توجه الثلاث موظفات الاخريات وتعمل بمثـابة مشرفة عليهن وكانت الموظفات من أنشط ما يمكن ومحبوبات من جميع زملائهن فى ادارة الشراء ولم يقع منهن أى مخالفات الا نادرا • ولم يكن يتكلمن أثناء العمل الا فى حالات الضرورة التى يطلبها العمل وكانت سميرة قاسية ولكن تؤدى عملها على الوجه الاكمل • وكانت علاقة الجميع معها على مايرام فيما عدا كامل •

وكان متولى يتقدم فى الشركة بسرعة ملحوظة ؛ فحينما تخرج من الجامعة منذ ٦ سنوات بدأ عمله فى الشركة فى وظيفة روتينيـة فى ادارة المشتريات وكان يعمل تحت اشراف السيد طه ويعرف الكثير عن ظروف الموردين الذين تتعامل معهم المنشأة ومجموعة السلع التى تبيعهـا الشركة • ويعتقد مساعد المدير السيد طه أن متولى طموح وكفء ومحبوب لدى جميع زملائه من الموظفين •

وبعد ستة شهور من نقل متولى الى قسم التثمين والطالبات عملت له مقابلة بواسطة السيد ابراهيم حسين مدير القسم فأبدى ارتياحة لطريقة فى العمل وأداءه له • وقرر عندئذ أنه كان يبحث عن شـخص يستطيع أن يفهم طبيعة وظيفة حتى يستطيع أن يهض بهـا وأن يتقدم حبما تظهر فرص الترقى أمامه ، وقد أوضح هذه الحقيقـة الى الموظفين فى القسم ولكنه لم يرحتى الان أى محـاولة من جانبهم للاسـتجابة لرغباته •

وقد وضع السيد ابراهيم حسين برنامج تدريبى لمتولى يستمر لمدة سنتين أعد هذا البرنامج بشكل يمكن معه لتزويده بالخبرة اللازمة لجميع نواحى العمل فى القسم وعلاقته بالاقسام الرئيسية الاخرى داخل ادارة الشراء والاقسام الأخرى بالشركة وقد عرف جميع الموظفين بالقسم أن متولى كان يواظب على برنامج التـدريب الذى أعد له ولكنهم كانوا

يعتقدون أنه يضيع وقته ولذلك كانوا كثيرا ما يسخرون منه الا أنه بالرغم من ذلك كان يقضى كل وقته فى دراسة ظروف العمل ، وظل بهذه الوظيفة سنتين نقل بعدها الى قسم التثمين وقد أثبت طوال مدة خدمته علـى أنه قادر على أن يحصل على معونة ومساعدة كل شخص وحل المشـاكل التى تواجهه •

وبعد مرور ستة سنوات على خدمته فى الشركة وأربع سنوات على نقله الى قسم التثمين والطلبات رقى مساعد رئيس للقسم لمعاونة ابراهيم حسين وبذلك أصبح لدى هذا الاخير متسع من الوقت ليعرض على الادارة العليا بعض المسائل التى يجب أن يستشيرها فيها •

وقد اعتقد مساعد المدير العام فى بادى الامر لايزال صغيرا على هذا المنصب وليس لديه الخبرة الكافية للقيام بأعباء الوظيفة ولكن رئيس قسم التثمين ومساعد مدير الشراء أصرا على أنه يسـتطيع أن يقوم بالوظيفة خير قيام وأن كفاية زادت الى حد كبير بعد برنامج التدريب الذى أعد له •

وازاء ذلك وقع المدير العام على أمر ترقية متولى كرئيس لقسم التثمين والطلبات ، وقد أدى أعلان ذلك للموظفين الى شـعور بعـدم الرضا من جانب زملائه خضر وكامل وعبد التواب •

الشركة العامة للانشاءات الكهربائية

شجار بين سائقين سجلته الأوراق الرسمية :

فى صباح الأربعاء الموافق فى يناير ١٩٦٥ ، حدثت مشاجرة بين أحمد الملاح ومحمد المليجى السائقان بالشركة العامة للانشاءات الكهربائية وقد وصل أمر هذا الشجار الى سمع السيد ـ سمير مصطفى مدير الجراج بالشركة ولذلك أسرع الى مكان المشاجرة للتعرف على ما حدث بصفته المسئول الاول عن التحقيق المبدئى وعن التوصية بما يجب أن يتخذ من اجراء فى هذا الشان •

وتعتبر الشركة العامة للانشاءات الكهربائية من أكبر الشركات التى أنشأتها الدولة فى قطاع الكهرباء اذ تتولى كافة الانشاءات فى أنحاء الجمهورية والمتعلقة بتوصيل التيار الكهربائى من المحطات أماكن التوزيع ويعمل بالشركة ١١٠٠ شخص معظمهم معينون عند انشاء الشركة أما الباقى فقد التحق بالشركة عن طريق النقل من بعض الوزارات المؤسسات•

بمجرد أن وصل السيد سمير الى المكان سجل وقت وصوله فكانت الساعة الثامنة الا ربع ، ووجد بالجراج عدد كبير من العمال والسائقين (اذ من المفروض أن يبدأوا عملهم فى الساعة ٨ صباحا) متجمعين حول أحمد الملاح الذى أصيب فى المشاجرة بجرح فى أنفه وفتح فى الخد الايمن فأمر أحد السائقين بنقله فورا الى المستشفى لاجراء الاسعافات اللازمة • ثم تحدث مع محمد المليجى وبعض عمال الجراج لمعونة أسباب الحادث وجمع حقائق عنه ، فوجد أن المشاجرة بدات بسبب الخلاف على مبلغ من المال استدانة المليجى من أحمد الملاح ، فأخذ أقوال شهود الحادث ثم توجه الى المستشفى لسماع أقوال العامل المصاب • وبعد الانتهاء من جمع هذه الحقائق عاد الى مكتبه لمراجعتها وفحص سجلات الخدمة الهذين العاملين • ثم أعد توصته الى رئيس مجلس الادارة •

ويوضح نماذج ١ ، ٢ ، ٣ أقوال رئيس السائقين والاشخاص المشتركة فى الحادث ، صحيفة الخدمة لكل من العاملين ، ثم النص الموجود فى لائحة الجزاءات بالنسبة للمشاجرات التى تحدث أثناء العمل .

توصية مدير الجراج التى اعتمدها المدير العام :

بعد الاطلاع على البيانات الموجودة فى النماذج قرر مدير الجراج أن يوصى المدير العام بفصل السائقين وقد دعم وجهة نظره هذه بالحيثيات التالية :

« يتبين أن سياسة الشركة بالنسبة لهذا النوع من المخالفات ثابتة وواضحة بحيث لا تحتمل أكثر من تفسير : الجزاء لكل من يشترك فى شجار أثناء أوقات العمل الرسمية وفى أى مكان للعمل هو الفصل .

« من القائع يتبين أننا لا نستطيع ويجب ألا نحاول التعرف على أى الخصمين كان السبب فى بدء الشجار ، وعلى ذلك يجب أن توقع على كل منهما وليس واحد فقط العقوبة التى تنص عليها سياسة الشركة ولائحة الجزاءات » .

« لا نستطيع أن ننكر أن وجود دليل مادى على أن أحد الطرفين قد حاول جاهدا أن يتجنب وقوع الحادث ، يغير من الصورة ويجعلنا نوقف العقوبة بالنسبة له » .

« الا أن هذا الدليل معدوم فى هذه الحادثة بالذات نوصى بفصل السائقين أحمد الملاح ومحمد المليجى » .

موقف السائقين بعد تبليغ القرارات لهم :

بمجرد أن تسلم محمد المليجى قرار الفصل سلم بأنه أرتكب خطأ يستحق أن يعاقب عليه وأنه لابد وأن يترك الشركة الاأنه طالب بأن يسمح له بالاستقالة وبالتالى يتفادى وجود قرار بالفصل فى ملف خدمته مما يجعل الحصول على وظيفة أخرى أمرا فى غاية الصعوبة .

وقد عرض الامر على المدير العام فوافق على اقتراح المليجى ، الا أن مدير الجراج أخبره بأنه اذا حدث وسأل أحد الاشخاص عليه فلن يخفى عليه هذه الواقعة وسيكون أمينا فى نقلها •

أما الملاح فقد رفض أن يقدم استقالته كزميله كما اعترض على قرار الفصل على أساس أنه غير عادل ، اذ كيف يؤاخذ على نتيجة شجار ألم يتسبب فيه ولم يحاول فيه حتى رد الاعتداء •

وفى الاسبوع الثانى حضرت الى مكتب مدير الجراج زوجة أحمد الملاح ورجته أن يعيد النظر فى توصيته ويرجو المدير العام أن يرجع فى قراره اذ أن لديهم خمس أطفال وليس لهم أى ايراد خارجى •

وقد أبدى مدير الجراج تأثره للموقف ، الا أنه بين لها أن قرار الفصل لم يبنى على أسباب شخصية ، انما اتخذ على أساس الوقائع التى حدثت فى الجراج وأنه لا يمكن التغاضى عن الحادثة بسبب الظـــروف العائلية للذين أشتركوا فى الحادث •

موقف النقابة :

فى ١٤ يناير تقدمت نقابة العمال فى الشركة بشكوى مكتوبة الى لجنة شئون الافراد تنوب فيها عن أحمد الملاح ، طالبا اعادة التحقيـــق ثانية ثم اعادة النظر فى قرار الفصل بناء على البيانات التى تتضح فى هذا التحقيق •

وقد تضمنت هذه الشكوى النقط الآتية :

١ ـــ يخالف قرار الفصل الذى أتخذ ، القرار الوزارى رقم ١٤٨ الصادر بتاريخ ٢٥ أغسطس ١٩٥٩ بشأن نماذج لوائح الجزاءات والذى ينص على أن الفصل اذا تكرر الشجار وبعد أن يكون العامل قد أنذر فى المرة الأولى كتـــابة •

٢ ـــ لم يشترك الطرفان فى المشاجرة ، وانما وقع اعتداء من أحد الأطراف وهو محمد المليجى على الطرف الثانى وهو أحمد الملاح •

٣ ـ بالرغم من أن الحادثة وقعت فى مكان العمل الا أنها تمت قبل مواعيد العمل الرسمية اذ بدأت فى الساعة السابعة والنصف صباحا وانتهت فى الثامنة الا ربع .

٤ ـ ليس هناك نص فى سياسات الشركة المنشورة ولا فى لائحة الجزاءات يقضى بمعاقبة الشخص الذى يعتدى عليه .

٥ ـ هذا الفصل مقصود به معاقبة أحد الأشخاص الذين لهم نشاط نقابى ملحوظ اذ نبه الادارة أكثر من مرة الى بعض المخالفات .

المطلـــوب :

تصحيح الوضـع باعادة أحمد الملاح الى الخدمة مع دفع مرتبه بالكامل .

المســتندات :

النص الوارد فى لائحة الجزاءات بالنسبة للتشـاجر مع الزملاء واحداث المشاغبات فى محل العمل .

رد الادارة على شـكوى النقابة :

فى ٢٠ يناير رد مدير الجراج على شكوى النقابة مبينا النقط الآتية:

ان فصل أحمد الملاح لم يتم بسـبب نشاطه النقابى ، فلم يكن فى ذهنى عند التوصية باتخاذ قرار النقل أدنى فكرة عن النشـاط النقابى للعامل المفصـول ، أو الشكاوى التى سـبق أن تقدم بها للادارة عن المخالفات التى يدعى فيها أنها ترتكبها » .

كذلك أشر المدير العام على شكوى النقابة بالعبارة التالية :

« ان فصـل العاملين أحمد الملاح ومحمد المليجى تم بسـبب مخالفتهم لأحد البنود الواردة فى سياسات الشركة وهى المحافظة على النظام وعدم الاشتراك فى أى مشاجرة فى مكان العمل » .

محاولة الوصــول الى حل وسط :

بمجرد أن تسلمت النقابة رد الادارة على شكواها هددت بعرض الشكوى على اللجنة المختصة بنظر قرارات الفصل والتى نصت عليهـا المادة (٦) من القرار الوزارى رقم (٩٦ السنة ١٩٦٢) (*) •

وقد تحدد فعلا يوم الاربعاء ٣ فبراير لانعقاد اللجنــة وسـماع أقوال أطراف النزاع • وخــلال هذه الفترة حاول رئيس النقابة مقابلة مدير الجراج والمدير العام والوصول الى حل وسط يتم بمقتضاه عـودة الملاح الى العمل مع اعتبار الفترة من تاريخ الحـادث حتى أول فبراير فترة ايقاف عن العمل وبمثابة عقوبة لا يصرف له عنها أى مرتب •

الا أن مدير الجراج رفض أى حل وسط على أساس أن الموضوع يتبلور فى نقطة واحدة لا تحتمل تفسيرات : اما أن الشركة على حق فى فصـل العامل أو أنها أخطأت باتخاذ هذا القرار ، فاذا كانت على حق فيجب أن توقع العقوبة المنصوص عليها فى سياســات الشركة ، أما اذا كانت مخطأة فيجب أن تعيده الى العمل مع الاحتفاظ له بكافة حقوقه • الموضوع واضح وليس هناك أى مساومات فى تطبيق المبادىء والا كان من الضرورى استبعادها من قائمة سياسات الشركة •

(*) نصت المادة (٦) من القرار الوزارى (٦٦) لسنة ١٩٦٢ عـلى الاتى :

اذا رات ادارة المنشــأة التى تستخدم خمسين عامـل فأكثر أن المخالفة التى ارتكبها العامل تستوجب فصله تعيين عليها قبل أن تصـدر قرارا نهائيا بذلك عرض الامر عـلى لجنة نشكل على الوجه الاتى :

١ ــ مدير منطقة العمل المختص أو من ينوب عنه .

٢ ــ ممثل للعمال تختاره اللجنة النقابية أو النقابة الفرعية او النقابة العامة حسب الاحوال .

٣ ــ ممثل لصاحب العمل .

قرار لجنة التحكيم :

فيما يلى حيثيات الحكم الذى أصـــدره رئيس لجنة التحكيم بعد سماع أقوال الطرفين :

« من البيانات التى تجمعت عن الحادث سواء من واقع السجلات الرسمية أو من أقوال الحاضرين يتبين أن الطرفين متفقين على أن المسالة تتلخص فى عبارة واحدة : اما أن قرار الفصل استند الى سبب قانونى ، وفى مثل هذه الحالة يجب أن يسرى مفعوله أو أن الســـبب الذى اعتمد عليه غير قانونى وفى هذه الحالة يجب أن يوقف مفعوله وأن يعاد الشخص الى الخدمة مع الاحتفاظ بكافة حقوقه •

واضح من أحكام اللجان والأحكام التى أصدرها القضاء فى القضايا الخاصة بالمشاجرات أثناء العمل أن الأهانة والألفاظ الصادرة من أحد العمال لا تبرر الرد عليه بالاعتداء البدنى والالتحـــام مهما كانت هذه الاهانة أو لنفرض أن حديث الملاح وردوده على المليجى تمت بصـــورة استفزازية ، ولنفرض أيضا أنه تعمد فى حديثه أن يستفز المليجى لكى يقدم هذا الأخير على الاعتداء عليه ، الا أن من الواضح أن المليجى أرتكب الخطأ الأكبر بأن فقد وعيه وجرى وراء الملاح وأمســـك به وكـــال اليه الضربات بقسوة ، دون أن يرد عليه هذا الأخير • وعلى ذلك يتعذر علينا أن نتصور أن الملاح أشترك فى المشاجرة وفقا للمعنى المقصـــود بكلمة « مشـــــاجرة » •

يبدو من البيانات التى قدمتها الشركة عن أقوال الطرفين وشهادة رئيس الجراح أن الملاح حاول الى حد كبير أن يتحول الأمر الى مشاجرة بالأيدى ، فبعد أن سدد للمليجى دينه ، ووجد أن هذا الأخير لم يتوقف عن الكلام عليه توجه اليه وطلب منه أن يكف عن الكلام فى هذا الموضوع أمام زملاءه وأنه اذا أراد المزيد من الحديث حول هذا الموضوع فليكن فى لقاء خارج مكان العمل • هذه العبارة التى صدرت من الملاح لا يمكن وأن

تفسر على الاطلاق بأنها رغبة فى الشجار بالايدى سواء عنـدما تفوه بهذه العبارة أو فيما بعد •

واضح أيضا أن جميع أقوال الشهود فى هذا الحادث تؤيد النتيجة التى توصلت اليها وهى أن المليجى كان ينوى المشاجرة وقد درتب لذلك ومهد لبدئها • واضح جدا أن المليجى تهجم على الملاح وهو واقف مع رئيس الجراج واضعا يديه فى جيبه دون أن يكون منتبها لما سيحدث له •

من كل ما سبق أن القرار الخاص بفصل الملاح لم ينبنى على أساس قانونى ، وعلى ذلك نوصى باعادته الى عمله مع صرف مرتبه عن المدة من تاريخ الحادث حتى تاريخ استلامه العمل •

نموذج ١

أقوال رئيس السائقين :

فى الساعة السابعة والنصف وصل أحمد الملاح الى الجراج وألقى تحية الصباح ثم بدأ يتحدث معى بشأن عمليات النقل الذى سيكلف بها لهذا اليوم • وبعد ذلك وصل محمد المليجى وألتقى باحدى زملائه وهو محمود عنتر ودار بينهما حديث لم أســمعه وفجأة حضر عامل رابع هو حسين أبو السباع وتوجه الى المليجى فأخبره أن أحمد الملاح مدين له بخمسين قرش من مدة شهرين ولم يسدد الدين حتى الآن ، فما كان من المليجى الا أن حضر الى حيث نقف ووجه الحــديث التالى الى الملاح : أنت لم ولن تتغير ، تقترض من الناس ولا تسدد ديونك فقد استدنت من أبو السباع ولم تدفع وعليك جنيه لى ولم تحاول أن تدفع ولو جزء منه فوعد الملاح بدفع دينه لأبو السباع فيما بعد وأخرج من جيبه خمســين قرش وسلمها الى وسلمتها الى المليجى سداد لدينه ، الا أنه عنفه على مطالبته بالمبلغ أمام زملاءه وقال له بالحرف الواحد • لقد صفى الحساب الذى بيننا أما الحساب الآخر فيمكن تصفيته خارج مكان العمل ولنا لقاء آخر • ثم بدأ ينصرف ، الا أن المليجى أعتقد أن هذه اهانة فلم يكد الملاح يستدير حتى عاجله بضربة فى الأنف وأخرى فى أعلى الرأس فوقع على الأرض الا أن المليجى لم يكتف بل رفعه من الأرض ليضربه ثانية فترنح وسقط على الأرض ، فشده ثانية وألقى به على المنضدة الموجودة بجوار باب الجراج ثم أنصرف •

أقوال محمد المليجى :

عندما حضرت الى الجراج فى الصباح كان أول شخص قابلته هو محمود عنتر وبعد أن تجاذبنا بعض الحديث ســألته عما اذا كان يدين الملاح بأى مبلغ فأجابنى بأن هذا الأخير مــدين له بجنيه أقترضــه من

شهرين ولم يرده ، فأخبرته أن من الأفضل أن يطالب بماله ونحن فى أوائل الشهر وتوجهنا سويا الى حيث يقف الملاح ، فوجه زميلى له الحديث وسأله أن يدفع ما عليه فاعتذر بأنه لا يملك هذا القدر ، فقبل زميلى هذا العذر وأنصرف ، عندئذ سألت الملاح عن الدين الذى عليه لى ، فأجاب بأنه لا يذكر أنه مدين لى بأى شىء ، ثم فكر فى الأمر وعاد فاعترف بدينه وسلمنى الخمسين قرش ، فأنصرفت واتجهت الى هذا المكتب الموجود هناك ، ثم سمعته يتفوه بكلمات وألفاظ كثيرة فلم أعيرها أى اهتمام . الا أنه تمادى فى الأمر وقال بالحرف الواحد « ستدفع ثمن هذا عندما نلتقى خارج مكان العمل » فتوجهت اليه وقلت له « أسمع ، هل تهددنى بالاعتداء على خارج مكان العمل ؟ . ولم يرد على سؤالى ووضع يده اليمنى فى جيبه فأعتقدت أنه ينوى شر وسيخرج منه ، مفتاح أو سكين من جيبه ، اذ يتحدث غالبا عن خنجر يحتفظ به فى جيبه . طبعا لم أنتظر وعاجلته ببعض الضربات على وجهه فوقع على الأرض ولم يستطيع الوقوف ولذلك رفعته من الأرض ووضعته على المكتب .

أقوال أحمد الملاح :

حضرت الى مكان العمل فى السابعة والنصف صباحا فوجدت السيد رئيس الجراج يتفقد العربات فتوجهت اليه وألقيت عليه تحية الصباح ثم بدأنا نتحدث فسألنى عن أحوالى فشكرته وقلت له أنى سعيد خاصة وأننى شاهدت فيلم عظيم فى اليوم السابق وحدثته وبدأنا نضحك على ما أحتواه الفيلم من مفاجآت . ثم حضر محمود عنتر وسلم علينا ثم طلب منى أن أسدد ما على من دين وهو جنيه أقترضته منه منذ شهرين فأخبرته أن حالتى المالية لا تسمح بالسداد هذا الشهر ووعدته أن أسدد فى الشهر القادم ، فأنصرف وتوجه الى حيث يقف المليجى وبعد برهة سمعت هذا الأخير ينادينى بأعلى صوته « أسمع ياملاح » متى ستسدد الدين الذى عليك لعنتر ؟ فقلت له سأدفع فى الشهر القادم ، الا أنه قال

بأعلى صوته : بدلا من الذهاب الى السـينما ، لماذا لا توفر هذا وتدفع ديونك ، أتريد أن تتنزه على حسـاب الناس ، ثم حضر الى حيث نقف ووجه الكلام الى قائلا « متى ستدفع الخمسـين قرش التى سـبق لك اقتراضها » فقلت له الآن وأخرجت النقود من جيبى ودفعت له المبلغ . الا أنه بدأ يرفع صوته ويؤنبنى على عدم دفع دين عنتر ، فطلبت منه أن يخفض من صوته لأن ذلك يسىء الى أمام زملائى ، ثم سألته أن نتحدث عن هذا بالتفصيل بعد أنتهاء مواعيد العمل وفى مكان بعيد عن جو العمل ، وتركته وفى طريقى الى سيارتى واضعا يدى فى جيبى ثم لم أشعر بنفسى ولما أفقت سألت عما حدث فأخبرنى أحد زملائى أن المليجى ضربنى من الخلف ولم يتركنى الا بعد أن أغمى على .

نمـــوذج (٢)

صحيفة الخدمة لكل من أحمد الملاح ومحمد المليجى

(أ) صحيفة الخدمة لمحمد المليجى :

الاســــم	: محمد المليجى •
تاريخ الميلاد	: ٢٤ / ٩/ ١٩٢٠ •
التعليم	: يجيد القراءة والكتابة •
الحالة الاجتماعية	: مطلق •
تاريخ الالتحاق بالخدمة	: ١٨ / ١٠ / ١٩٤٠ (بشركة ليبون ثم أنضم الى الشركة بعد أنشائها)•
الوظيفة الحالية	: سائق لورى ــ الدرجة الثامنة •
الجزاءات	: ســـبق له أن ترك مكان العمل قبل انتهاء المواعيد الرســـمية لأنه كلف بأعمـــال أعتقـــد أنها لا تدخل فى اختصاصـــه •

(ب) صحيفة الخدمة لأحمد الملاح :

الاســـم	: أحمد عبد الرحيم الملاح •
تاريخ الميلاد	: ٢٥ / ٤ / ١٩١٩ •
التنظيم	: ملم بالقراءة والكتابة •
الحالة الاجتماعية	: متزوج ، عدد الأشـــــخاص الذين يعولهم : ٣ بنات وولدين •
تاريخ الالتحاق بالخدمة	: ٢٣ / ٨ / ١٩٤٤ (بشركة ليبون ثمأنضم الى الشركة بعد انشاءها)•

الوظيفة الحالية	: سائق لورى ــ الدرجة السابعة •
الجزاءات	: لم توقع عليه جــزاءات طول مدة الخــدمة ؛ الا أن من المعروف عنه أنه يتاجر فى الأقمشة خاصــة مع زملائه •

نموذج (٣)

سياسات الشركة ولوائحها بالنسبة للمشاحنات التى تحدث أثناء العمـل

« هذه السياسات واللوائح جمعت فى كتاب وزع
على جميع رؤساء الأقسام ومديرى الادارات »

١ ــ يعتبر الشجار فى أى مكان تمتلكه الشركة أو يقع تحت اشرافها مخالفة صريحة لنظام العمل •

٢ ــ يتعرض كل شخص يرتكب هذه المخالفة للفصل :

ومن البيانات التى جمعت من ادارة الأفراد أن عددا من المشاحنات وقعت بين العمال وزملاءهم خلال السنوات القليلة الماضية ، وقد تقرر فصل المشتركين فى المشاجرات من هذا النوع ، الا اذا ثبت أن أحد الطرفين قد أعتدى عليه دون أى سبب : فى مثل هذه الحالة الأخيرة تقرر فصل المعتدى فقط •

شركة التأمينات المتحدة

تكونت شركة التأمينات المتحدة فى فبراير سنة ١٩٥٥ بقصد مباشرة جميع عمليات التأمين وبرأس مال قدره ٢٫٠٠٠٫٠٠٠ مدفوعة بالكامل بواسطة أشخاص يتمتعون بالجنسية المصرية •

وفى يونية ١٩٥٦ تم الاتفاق على توزيع مسئوليات الاشراف على الاعمال الرئيسية وفقا لما هو مبين فى خريطة التنظيم الادارى الموجودة على الصفحة التالية :

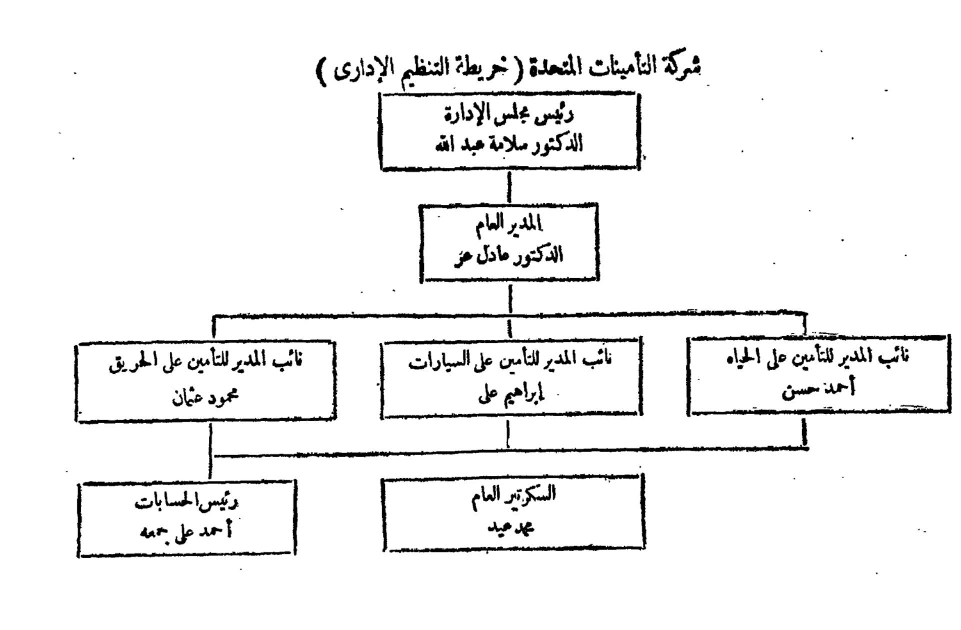
ونظرا لأن معظم أعمال التأمين تتم عن طريق الاتصالات الخاصة لمندوبى الشركة • فقد عينت الشركة ١٠ موظفين فى كل قسم من الاقسام الرئيسية (الحياة — السيارات — الحريق) أغلبهم كانت لديهم خبرة سابقة نتيجة عملهم السابق فى شركات التأمين الأخرى • كذلك عينت الشركة ٢٠ موظف كتابى فى قسم الحسابات نظرا للمجهود الخاص الذى يبذل فى تحصيل الاقساط ومتابعتها ومراجعة المستحقات للعملاء •

وفى يولية ١٩٥٧ لاحظ المدير العام (الدكتور عز) أن هناك تغير ملحوظ فى سير العمل بقسم الحسابات (أغلب المشتغلين من خريجات التجارة الثانوية) فقد كثرت الاخطاء وتعطلت بعض العمليات ، فقرر أن يتوجه الى مكتب رئيس الحسابات للتفاهم معه فى هذا الشأن ، وأثناء مروره لاحظ أن معظم الموظفات منصرفات عن عملهن ، فبعضهن مشغول بقراءة الجرائد والبعض الآخر يقص على زملائهن قصصه الخاصة •

وعندما فتش على المكاتب فى اليوم التالى لم يجد أكثر من نصف الموظفات على مكاتبهن وحاولت زميلاتهن تبرير ذلك بشتى الاعذار التى ثبت عدم صدقها • كذلك تبين له أن الموظفات يتوقفن عن العمل منذ الساعة الواحدة بعد الظهر بالرغم من أن مواعيد انتهاء العمل هو الثانية •

محاولة رئيس الحسابات علاج الموقف :

ازاء هذه الحقائق قرر المدير العام أن يعالج الموقف بكل حزم ،


شركة التأمينات المتحدة (خريطة التنظيم الإدارى)
رئيس مجلس الإدارة
الدكتور سلامة عبد الله
المدير العام
الدكتور عادل عز
نائب المدير للتأمين على الحياه
أحمد حسن
نائب المدير للتأمين على السيارات
ابراهيم على
نائب المدير للتأمين على الحريق
محمود عثمان
السكرتير العام
محمد عيد
رئيس الحسابات
أحمد على جمعه

فاستدعى كلا من رئيس الحسابات ونائب المدير للتأمين على الحياة الى مكتبه وقدم لهما كل الملاحظات التى جمعها وبين لهم أن هذا الأمر لا يمكن السكوت عليه ، غير أنه يفضل ألا يتدخل تاركا الأمر ليتصرفا فيه على أن يرفعا نتائج الموقف اليه فى مدة لاتتجاوز أسبوعين .

بمجرد أن خرج رئيس الحسابات ونائب المدير لشـــئون التأمينات من مكتب المدير العام استدعيا جميع الموظفات الى مكتب رئيس الحسابات ونقـــلا لهم ما دار من حديث بشأن حالة العمل بالقسم طالبين منهم أن يتعاونوا معهما فى ايجاد علاج للموقف .

والى جانب ذلك استدعى نائب المدير ــ خلال الاسبوعين التاليين ــ كل موظفة على حدة الى مكتبه وبين لكل أنه لن يسمح بأى مخالفة لنظام العمل أو مظهر يدل على الكسل وعدم تحمل المسئوليـــة حتى ولو تطلب الأمر اتخاذ اجراءات تأديبية ، وأنه يفضـــل الانذار والتحذير قبل أن يلجأ الى مثل هذه الاجراءات .

وقـــد تفاوتت آثار هـــذه الاجتماعات على الموظفات الا أنه مهما اختلفت هذه الآثار فقد اتفقت فى شىء واحد وهو ادعاء هؤلاء بأن شىء من هذا لايحدث على الاطلاق .

فقد ادعت بعضـــهن بأنهن فى منتهى البراءة والسذاجة ويركزون كل اهتمامهن على العمل الموكل واحتج على ذلك على أساس أنها غير صـــحيحة وليست منطقية .

المهم لم تعترف أى موظفة بأنها تخصص ولو خمس دقائق لأى عمل خلاف الأعمال التى تكلف بها فى القسم ، أكثر من ذلك أن بعضهن أدعين بأنهن يأخذن جزء من العمل الى منازلهن حرصا منهن على انهاء أعمال الشركة فى مواعيدها .

وقد حاول مدير الحسابات بكل الطرق أن يتفاهم مع الموظفات ، فقد ضمن حديثه بعض التهديد بفصل كل من توقع عليه عقوبات تأديبية وأن

القانون سيكون فى صفه اذ أنه يجيز الفصل فى حالات الاهمال المتكرر ، فاذا ما فشل هذا الأسلوب لوح للموظفات بفرص الترقى التى ستتاح أمامهن اذا ما أدوا واجبهن على نحو مرضى ، خاصة وأن الشركة تتوسع فى أعمالها بعد أن تحولت الى احدى شركات القطاع العام •

الا أن آثار الوعظ والارشادات التى دأب مدير الحسابات على توجيهها لم تتعد عدة أيام أو أسبوع على الأكثر ، سرعان ماعادت بعدها الموظفات الى التغيب عن أماكنهن والتجمع فى فترات عدا فترات الراحة حول احداهن لسماع القصص أو للتفرج على فستان جديد جاءت به أحداهن •

وبالرغم من أن معدلات الأجور التى تدفع للموظفات فى الشركة أقل بكثير عن تلك التى تدفع لزميلاتهن فى الشركات الأخرى (خاصة شركة مصر للتأمين ، شركة القاهرة وشركة الجمهورية للتأمين) الا أنهن كن راضيات ولم تفكر احداهن فى ترك العمل •

وفى يونية ١٩٥٧ طلب رئيس الحسابات من مجلس الادارة أن تمنح الموظفات الموجودات بقسمة مكافأة بمناسبة عيد الاضحى المبارك• وبالرغم من أن الشركة كانت تتبع سياسة عدم منح أى مكافآت سنوية للعاملين فيها خلاف رجال الادارة ، الا أن مدير الحسابات استطاع اقناع الدكتور سلامة (رئيس مجلس الادارة) لعل وعسى أن يؤدى ذلك الى رفع روحهن المعنوية وبالتالى الحصول على تعاونهن • وعلى ذلك وضع فى المظروف الذى يسلم فيه مرتب شهر يونية الى الموظفات منشور يعلن فيه أن الشركة ستمنحهن مكافأة بمناسبة العيد تعادل مرتب شهر • وكان لذلك وقع ملحوظ اذ ظل الموضوع الرئيسى للمناقشة داخل القسم خلال شهرى يولية وأغسطس •

الا أن شهرى يولية وأغسطس قد مضت دون أن تحصل الموظفات على أى دخل خلاف مرتباتهن اللائى تعودن قبضها • وعندما اسفسرن عن

عدم تنفيذ ما وعد به قيل لهن أن الأمر معروض على مجلس الادارة وأن من المتعذر استعجاله • ثم فجأة أرسل رئيس مجلس الادارة منشور الى المدير العام يخبره فيه أن المجلس لم يوافق على منح أى مكافآت للموظفين • وبالرغم من أن مثل هذا القرار قد خيب آمال الموظفات الا أنه لم يؤثر على سير العمل ذلك أن الموقف لا يتحمل أن يكون أسوأ مما هو عليه • على أثره على الموظفات كان واضحا فقد ساد الشعور بعدم الرضا والسخط بينهن ، كما كثرت تعليقاتهن التى تحمل عدم الثقة بالوعود التى تقدمها الادارة •

وفى يناير ١٩٥٨ انتقلت الشركة الى احدى العمارات التى اشترتها حديثا فأعيد تنظيم المكاتب بحيث يوضع مكتب رئيس الحسابات فى صدر حجرة كبيرة مقسومة الى قسمين يفصل بينهما حائط من الزجاج الشفاف ويخصص القسم الأكبر لمكاتب موظفات قسم الحسابات • وأصبح من النادر أن نجد أحد المكاتب خالية • الا أن هذا التغير لم يؤثر اطلاقا على سير العمل فقد ظلت نسبة الاخطاء عالية بحيث يمكن القول أنه لم يطرأ تحسن على سير العمل سواء من ناحية الكم أو الكيف • أضف الى ذلك أنه كلما استدعى مدير الحسابات بواسطة المدير العام أو ترك مكتبه لانهاء بعض الاعمال الخارجية عادت الاحوال القديمة على ما هى عليه فتنتهز الموظفات هذه الفرصة ويتجمعن لسماع القصص أو التحدث فى شئون الموضة •

ولم تخف هذه الحقائق عن المدير العام الذى أيقن أن الاجراءات التى اتخذها مدير الحسابات لم تعالج الموقف ، وعلى ذلك قرر أن يعهد الى السيد ابراهيم على (نائبه لشئون التأمين على السيارات) بمهمة دراسة الموقف واتخاذ كافة الاجراءات التى تضمن لعلاج الحاسم السريع •

الموقف كما يراه نائب المدير العام لشئون التأمين على السيارات :

التحق السيد / ابراهيم على بخدمة الشركة فى يوليو ١٩٥٦

كنائب للمدير العام لشئون التأمينات على الحوادث ، كما عهد اليـــه بمعاونة المدير العام فى الاشراف على الشـــئون الادارية للشركة لذلك كلف بدراسة ظروف العمل فى قسم الحسابات ، وقد استغرقت دراسته أسبوعا كاملا وانتهى منها بالملاحظات التالية :

١ ـــ من المناقشة التى تمت مع المدير العام تبين أنه وصـــل الى نتائج محددة لم تتغير منذ بدأت دراسته للموقف حتى الآن ، هـــذه النتـــائج هى :

(أ) يرجع النقص الواضح فى كفاية الموظفات الى أن الأجور التى تدفع لهن منخفضة نسبيا ، وعلى ذلك فان أى محاولة لدفع هؤلاء لبـــذل مجهـــود أكبر لا يمكن وأن تثمر الا اذا أبدت الادارة اســـتعدادها لمنح زيادات فى الأجور • وبطبيعة الحال لا يســـتطيع هو أن يعالج ذلك لان منح هذه الزيادات من اختصاص مجلس الادارة ولا يملك هو ســـوى أن يوصى بذلك الى رئيس مجلس الادارة الذى يستطيع وحده عرض الامر على المجلس •

(ب) تعتقد بعض الموظفات أن مؤهلاتهن وخبرتهن ستمكنهن من العثور على وظائف أفضل اذا ما قررت الشركة الاســـتغناء عن خدماتهن ، بينما يعتقد البعض الآخر أن العمل فى حد ذاته ليس هدف وأنهن سيتركن العمل أن آجلا أو عاجلا بمجرد الزواج أو على أكثر تقدير بعد بضـــع سنـــوات •

(ج) لا تستطيع الشركة أن تفصل أى موظفة فصلا تعسفيا اذ أن حقوق الموظف فى الاستمرار فى عمله مكفولة طالما أنه لم يرتكب الاخطـــاء التى توقعه تحت طائلة القانون •

(د) ليس هناك أى علاج حاسم سريع للموقف ؛ الحل الوحيد هو الانتظار حتى تستقيل أغلبهن وبذلك يستطيع على حد تعبيره « التخلص من مشاكل مزمنة لا يحلها سوى الزمن » • ففى نظره لن يحل الأشكال الا اذا تخلصت الشركة من ٧٠ ـــ ٨٠ من موظفات هذا القسم •

وقد بحث نائب المدير هذه النتائج على ضـــوء الثقافة العامة التى تلقاها حديثا عندما حضر أحد الحلقات التدريبية فى احد معاهد الادارة الاعمال ، فقد تذكر أنه كلف بمناقشـــة عدة حالات وقراءة عـــدة مقالات منشورة فى أشهر مجلات ادارة الأعمال بالولايات المتحدة عن تصرفات الموظفين وسلوكهم داخل المنشأة والدوافع التى تدفعهم للعمل ، وبفحص المذكرات التى دونها عن هذه القراءات وجد أنها تشير الى وجود دوافع أخرى خلاف الأجر والتهديد بالفصل ٠

لذلك لم يوافق المدير على الرأى الذى حاول أن يشرحه للمدير العام له ويقنعه به وهو أن معظم الموظفين سيتغيبون عـــلى مكاتبهم ويؤخرون الأعمال المطلوبة وسيهملون أداءها طالما أن مســـتقبلهم مؤمن وأ الشركة لا تســـتطيع الاســـتغناء عن خدماتهم ، فالطمأنينة فى حد ذاتها تتيح لهم فرصة الكسل والتواكل ٠

أن قبول هذا الرأى معناه أن هناك أحد حلين : أن يتنافس عدد كبير من الانشخاص على عدد محدود من الوظائف ويحاول كل منهم أن يبـــذل أقصى جهد للاحتفاظ بوظيفته ، أو اعطاء الادارة حـــــق الاســـتغناء خدمات أى موظف تثبت عدم كفاءته ٠ وواضح أن من الصعب قبول الحل الأول اذ أن الدولة قد عبئت كل الجهود لخلق وظائف جديدة تحقيقا للهدف الأكبر الذى رسمته وهو مضاعفة الدخل الأهلى فى عشر ســـنوات ٠ كذلك هناك اســـتحالة مادية لقبول الحـــل الثانى لأن التشريعات العمالية فيها من الضمانات مايكفل تأديب كل من تثبت عدم كفاءته ٠

كذلك كان من المتعذر على نائب المدير العام أن يصدق المنطق القائل بأن الانخفاض النسبى فى الاجور التى تدفع للموظفات هو السبب الحقيقى وراء مظاهر الاهماله الموجودة بقسم الحسابات ، فلم تحاول واحدة من الموظفات البحث عن عمل آخر أو ترك العمـــل خلال السنتين الماضـــيتين بالرغم من وجود فرص للعمل فى شركات التأمين التى أنشئت بعد صدور

القوانين الخاصة بتمصير شركات التأمين وانشاء شركات جديدة مملوكة برأس مال مصرى •

٢ — هناك من الأدلة ما تشير الى أن الأجر ليس هو العامل الرئيسى وراء المشاكل التى يواجهها القسم ، فقد درس نائب المدير ملف الخدمة لموظفتين فرصل إلى الحقائق التالية :

(أ) عينت السيدة — أمال ابراهيم فى قسم الحسابات بتاريخ يونيو ١٩٥٦ فكلفت بالاشراف على دفتر الاستاذ — متزوجة وعمرها ٣١ سنة — حاصلة على شهادة التجارية الثانوية عام ١٩٥٤ — كانت تعمل منذ هذا التاريخ بشركة الشرق للتأمين كاتبة على الآلة الكاتبة فى ادارة الحسابات — شهد لها رؤساءها بالكفاءة وحسن الخلق وقد أشارت التقارير الموجودة بالملف الى ذلك حتى يولية ١٩٥٧ ، اذ تغير سلوكها كبقية زملاءها فبدأت تشاركهن جلساتهن وأحاديثهن الخاصة أثناء العمل — تدفع لها الشركة مرتب أعلى من زميلاتها بسبب خبرتها السابقة اذ أن لها مدة خدمة سابقة لا تقل عن أربع سنوات فضلا عن أنها أثبتت وجودها بين زميلاتها لدرجة أنهن يعتبرنها رئيستهن الفعلية ، وعلى ذلك وصل المرتب الذى تتقاضاه الآن الى مستوى يعادل المستوى الذى كان يمكن أن تصل اليه فى أى شركة أخرى • وبالرغم من ذلك فان سلوكها لا يختلف الآن عن باقى زميلاتها •

(ب) التحقت الآنسة — مديحة أحمد بخدمة الشركة فى سبتمبر ١٩٥٦ بعد أن تخرجت من مدرسة التجارة الثانوية فى يونية من نفس العام وبذلك تكون هذه أول وظيفة شغلتها فى حياتها • وفى خلال عام واحد تمكنت من اتقان العمل الذى كلفت به بحيث أصبح من المعروف أن كل عمل متقن يتم بواسطتها • الا أنها أبدت فى مايو الماضى رغبتها فى ترك العمل وتقرر تنفيذ ذلك خلال أربع وعشرون ساعة ، اذا عينت فى احدى الوظائف الخالية بوزارة الصناعة ، وستتمكن من الحصول على أجر اجمالى يصل الى ١٥ جنيه فى الشهر (أجر أساسى ١٠ جنيه وأجر اضافى ٥ جنيه) فى حين

لا يزيد اجـرها فى الشركة عن ١٢ جنيـه فى الشـهر ولم يحاول رئيس الحسابات أثناءها عن عزمها الا أنه بدأ يلومها على أنها لم تعطيه المـدة الكافية لتعيين بديل لها ، كذلك تردد فى ابداء أسفه لها وشعوره بأن زميلاتها سيفتقدونها فأثر ذلك فى نفسها وخرجت من مكتبه والدموع تملأ عينيها •

الا أنه لم يمض أسبوع على تركها الخدمة حتى عادت الى رئيس الحسابات طالبة الموافقة على اعادتها الى وظيفتها بالشركة اذ لم تستطيع الاستمرار فى الوظيفة الحكومية لانهالا تحب عملها ، وغير راضية عن زميلاتها الجدد فى العمل ، كما أن رئيسها الجديد شخص لا يطلق • ولما كان مدير الحسابات يعتقد أنها كانت من أحسن موظفات القسم فقد غرر اعادتها للخدمة • وبالرغم من أنه اتخذ هذا القرار بمجرد أن تقدمت بهذا الطلب الا أنه لم يظهر موافقته الا بعد أن توسـلت اليه أن سـاعدها واعتـذرت عما ارتكبته من اخطاء ووعـدت بأن تكون رزينة فى تصرفاتها وأن تفكر جليا قبل اتخاذ أى قرار ، وبكت راجية أن تتاح لها فرصة أخرى للعمل فى الشركة •

٣ ـ يعتمد القسـم فى ملأ الخلوات من الوظائف على خريجـات التجارة المتوسطة ممن لم يسبق لهن العمل أى حديثى التخرج • وبتدريب بسيط أمكن اعدادهن للقيام بالأعمال التى تتم داخل القسم بكفاية • فاذا لم تستطع احداهن الوصـول الى المستوى المطلوب خلال فترة التدريب أوقفت الشركة اجراءات تعيينها اذ أن القانون يسـمح بالاسـتغناء عن خدمات الموظف الجديد خلال فترة الاختبار واتى قد تصل الى ثلاث شهور والواقع أن كل الأعمال فى القسم فيما عدا عمل أو اثنين ـ لاتتطلب مهارة خاصة او ذكاء من نوع خاص •

٤ ـ لم تعين الشركة رئيس مسئول لقسم الحسابات حتى يولية ١٩٥٧ وعلى ذلك فان معظم أعمال القسم كانت تتمبواسطة الموظفات دون اشراف ، أى دون وجـود مراقب أو رئيس رسـمى براجـع اعمالهن • التوصـيات الوحيدة التى كن يتلقانها تأتى من المدير العام ، فاذا حدث

وزادت عن البوالص التى يراد انهاء عملياتها الحسابية فى وقت معين طلب منهن اتمام هذه الأعمال فى وقت محدد لأن أى تأخير معناه أن تفقد الشركة بعض عملائها • وكثيرا ما كان انجاز هذه الأعمال يتطلب أن تعمل جميع الموظفات بشكل متواصل وربما ساعات اضافية لمدة سبعة أيام • الا أنهن كن يحرصن على اتمامها قبل الميعاد ولذلك كن يعدن فى المساء حتى يمكن من انجازها قبل الموعد بيوم أو يومين •

أما بالنسبة لتوزيع العمل على الموظفات ، فلم يكن هناك أى نظام ثابت يتبع بصفة منظمة ، وعلى ذلك فقد يقوم المدير العام أو أحد نوابه او السكرتير العام أو أقدم الموظفات وأكبرهن سنا (السيدة آمال ابراهيم) وعلى ذلك كان من الطبيعى أن تتلقى أى موظفة التأنيب أو التوبيخ من شخص خلاف الشخص الذى كلفها بالعمل • هذا الى جانب أن الشخص الذى يتولى توزيع الأعمال على الموظفات لا يتابع هذه الأعمال ليتعرف على ما اذا كانت قد تمت فى مواعيدها وبالشكل المطلوب أم لا وعلى ذلك فان العمل الذى يمكن اتمامه فى ثلاث أو أربع ساعات قد يستغرق يوما كاملا من وقت الموظفة نتيجة التعديلات التى تصدر من أى شخص مسئول كما تعذر الحكم على أداء الموظفات لأن الشخص الذى يحكم عادة مايكون غير الشخص الذى كلفهم بأداء العمل •

وبالرغم من الأستاذ أحمد جمعة يعتبر أقدم موظفى القسم إلا أنه يعين رئيسا له الا قريبا ، غير أن الشركة كانت تعتبره ، طوال الفترة الماضية المسئول الأول عن العمل بالقسم • وعندما التحق السيد / ابراهيم على (نائب المدير) بخدمة الشركة طرف بين الموظفين بأنه المساعد الأول للمدير العام ، وعلى ذلك كثيرا ما كلف بواسطة المدير بمهمة اعطاء الأوامر للموظفات أو بتنفيذ الاجراءات التأديبية التى قد تتخذ ضد احداهن • الا أن السيدة / أمال ابراهيم كثيرا ما شعرت بأنها تقوم بنفس المهمة فكثيرا ما حملتها الشركة بمسئوليات من هذا النوع بالرغم من أنها لم تكلف بها بصفة رسمية •

٥ ـ جمع نائب المدير معلومات عن شخصية وثقافة رئيس الحسابات فوجد أنه تخرج من كلية التجارة ـ جامعة القاهرة عام ١٩٥١ وعمل رئيس حسابات شركة الدلتا للحديد ثم عرضت عليه شركة التأمينات المتحدة هذه الوظيفة وبمرتب يزيد ١٠ جنيهات عن المرتب الذى كان يتقاضاه • أما بالنسبة لشخصيته فهو طيب ، الا أنه يتكلم بصوت عال بحيث يسمع كلامه بواسطة كل شخص موجود فى المكتب حتى الجالس فى الطرف الآخر من الحجرة (١٠ × ٤ متر) • اذا اكتشف أن احدى الموظفات قد أخطأت يبادر الى توبيخها بأعلى صوته بحيث يسمع كل من فى المكتب والسعاة الموجودين فى الخارج كل كلمة قالها • وعندما نصحه نائب المدير بأن من مصلحته ألا يفقد أعصابه عند ملاحظة كل خطأ لأن ذلك يؤثر فى حالته الصحية . أجاب بأنه يتظاهر بأنه غضب ويرفع صوته لأنه يعتقد أن هذا هو الأسلوب الامثل لتوجيه النساء العاملات •

٦ ـ تختلف طبيعة وشخصية نائب مدير شئون التأمين على الحوادث على شخصيتى كل من المدير العام ونائبه لشئون التأمين على الحياة • فهو صغير السن ولا يزيد عمره عن عمر الموظفات بالقسم • كما أنه كان مهذبا ومؤدبا فى معاملته مع جميع العاملين فى الشركة ن أول ساعى الساعى حتى كبار الموظفين الذين يعلون معه • وقد شجع ذلك الموظفات على الالتجاء اليه لحل المشاكل التى يواجهنها محاولين بذلك تجنب الاتصال بكلا من المدير العام ونائبه لشئون التأمين على الحياة • وتتضح صحة هذا الاستنتاج من المناقشة التالية التى تمت بينه وبين موظفتين جاءتا تعرضان عليه بعض مشاكل العمل •

الآنسة / هدى عمر : هل يمكن أن تقرأ لى بعض الكلمات الواردة فى المذكرة التى تسلمتها من الدكتور اذ أن الخط غير واضح ؟

السيد / ابراهيم على: بكل سرور أعتقد أنى أجيد قراءة خطه •

الانســـة هــدى عمر : آسفة لم أستطع سؤال الدكتور عز لأنى أعرف أنه
مشغول وربما أعتقد أننى لو حاولت التعود على
قراءة خطه • ولما كنت أعرف أنك اشتركت فى وضع
هــذه المذكرة فقد لجأت اليك • لقد حاولت قراءتها
الا أن الجملة غير مفهــومة على الاطلاق • أعتقد
أنك تذكر المعنى الذى قصده الدكتور عز •

السيد / **ابراهيم** على: لا داعى للاسف فمن واجبى أن أساعد كل موظف
على أداء عمــله ، الا أن الواجــب الا تترددى فى
سؤال الدكتور عز فى المرات القادمة •

الآنسة / هدى عمر : أنت تعرف لماذا نتجنب الاتصال به •

الآنسة / ليلى أحمد : لقد كلفنى الدكتور عز بتفريغ هــذه البيانات عن
استحقاق بوالص الشهر الماضى ، الا أن بعضها غير
واضح • هل تسمح لى بدقائق من وقتك لتوجيهى
فى هذا الشأن •

السيد / ابراهيم على: اسمحى لى أن أطلع عليــها (يحاول قراءتها) •
آسف لم يسبق لى الاطلاع على مثل هذه البيانات
وعلى ذلك لا أســتطيع معاونتك ، ولذلك فمن رأيى
وعلى ذلك لا أســتطيع معاونتك ، ولذلك فمن رأيى
أن تسألى الدكتور عز •

الآنسة / ليلى أحمد : شــكرا • أعتقــد أنى ســأحاول مرة أخرى ربما
استطعت التعرف عليها •

٧ ــ كانت علاقة الموظفات مع بعضهن طيبة للغاية ونشــأت بينهن صداقات كثيرة خار العمل اذ يتزاورون عائليا ويحتفلن بكل مناســبة سعيدة تحدث لاحداهن ، كانت أقربها الاحتفال بزواج الســيدة / أمال ابراهيم اذ حضرن جميعا الفرح وقدمن لها هدية جميلة باســم قســم

الحسابات وقد دعى الى الحفل المدير العام ونوابه ، فحضرها كل من نائبى المدير لشئون التأمين على الحياة ونائبه لشئون التاأمين عل ى الحوادث وتخلف عن الحضور المدير العام .

وبمراجعة هذه الحقائق وصل نائب المدير لشئون التأمين على الحوادث الى نتيجة تعتبر واضحة وطبيعية من وجهة نظره وهى أن المدير العام كان مخطئا فى اعتقاده بأن السبب الحقيقى وراء ضعف مستوى الكفاية فى قسم الحسابات هو انخفاض معدلات الأجور وشعور الموظفات بأن وظائفهن مضمونة .

الا أن نائب المدير لشئون التأمين على الحوادث لم يكن قد توصل بعد للخطوات الواجب اتخاذها لعلاج المشاكل التى تواجهها الشركة فى قسم الحسابات .

المطلوب :

اذا كنت فى منصب نائب المدير لشئون التأمين على الحوادث فالمطلوب تحليل المعلومات السابقة واعداد تقرير يرفع للمدير العام متضمنا توصياتك لعلاج الموقف فى قسم الحسابات ؟ .

فهرس الكتاب

الصفحة

الجزء الاول : الاصـول العلمية لادارة الافراد .. ..

البـاب الاول : مقـدمة 7

البـاب الثانى : طرق قياس الانتاجية ١٩

الباب الثالث : العوامل المؤثرة على الانتاجية ٥٣
صعوبات القياس ـ مجـالات التطبيق .. ..

الباب الرابع : تحديد الانتـاج المطلوب من العامل ٩٣

الباب الخامس : تخطيط القـوى العاملة .. ..

الفصـل الاول : المفهوم العلمى لتخطيط القـوى العاملة .. ١٤٢
الفصل الثانى : حصر ـ تحليل وتوصـيف الوظائف ١٥٧
الفصل الثالث : تحديد الاعداد المطلوبة من كل نوع من الوظائف ١٩٥
الفصل الرابع : تحليل هيـكل العمـالة ٢١٩

الباب السادس : نظم الاجور فى المشروعات المصرية .. .. ..

الفصل الاول : تكلفة الاجور ـ الاجور والاسعار ـ مكونات
الاجـر ٢٨١
الفصل الثانى : خطوات اعداد ربط الاجر بالانتاج ومقومات نجاحه ٣٥٦

البـاب السابع : تحديد الاجر الاساسى لكل وظيفة ٣٨٥

الباب الثامن : الزيارات الدورية فى الاجور ـ قياس الكفاءة كأساس
للعـلاوات ٤١٥

الباب التاسع : اعداد سياسات الافراد والبرامج المنفـذة لها .. ٤٤١

الباب العاشر : اختيار العاملين الجدد ٤٥١

الباب الحادى عشر : التخطيط للتدريب ـ متابعـة تنفيذ البرامج
وتقييمهـا ٤٨٧

الباب الثانى عشر : الترقية والنقـل ٥١٣

الباب الثالث عشر : المحافظة على وقت العمل وممتلكات المشروع —
اعداد وتنفيذ لوائح الخدمات ٥٢٩
الباب الرابع عشر : اعداد التنظيم المشرف على شئون الافراد .. ٥٤١
الباب الخامس عشر : ادارة العلاقات الانسانية .. .. ..
الفصل الاول : رغبات العاملين وطرق تفكيرهم ٥٥٧
الفصل الثانى : دوافع العمل ٥٦٩
الفصل الثالث : مقاومة التغيرات فى نظام العمل ٥٩١
الفصل الرابع : وسائل الاتصال بين الادارة والعمال ٦٠١
الفصل الخامس : أثر العلاقات الانسانية على تشكيل التنظيم
الداخلى للمشروع ٦١٥
الجزء الثانى : حالات ونماذج تطبيقية ٦٢٧
شركة النصر للتجارة الداخلية ٦٣٦
الشركة القومية للغزل والنسيج ٦٥٨
الشركة العامة للتجارة الخارجية ٦٧٣
شركة الصاج المصرية ٦٩٠
شركة مصر لمنتجات الالبان ٧٠٨
الشركة المصرية لانتاج البترول ٧٣٩
الشركة العامة للانشاءات الكهربائية ٧٤٣
شركة التأمينات المتحدة ٧٥٦


مؤسسة
روزاليوسف


مؤسسة
روزاليوسف